

Alter(n)svielfalt im Betrieb

Strategien und Maßnahmen für eine
nachhaltige Unternehmenspolitik in
kleinen und mittleren Unternehmen

AGC powerment

Die Broschüre entstand im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert und wurde von der Wirtschaftsuniversität Wien/Arbeitsbereich Gender and Diversity in Organizations erarbeitet.

In der EQUAL Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment arbeiten mehrere Organisationen und Einrichtungen zum Thema (Re)Integration »älterer ArbeitnehmerInnen«. Die Arbeit wurde von der Kammer für Arbeiter und Angestellte, vom Österreichischen Gewerkschaftsbund, von der Vereinigung der österreichischen Industrie, von der Wirtschaftskammer Österreich, vom Arbeitsmarktservice Niederösterreich, der Steiermark und Wien sowie vom Bundesministerium für Gesundheit und Frauen als strategische Partnerorganisationen unterstützt.

Für weitere Informationen besuchen Sie die Homepage der Entwicklungspartnerschaft: www.agepowerment.at sowie mit Jahresende 2007 www.arbeitundalter.at

Die Broschüre kann unter folgender Anschrift kostenlos angefordert werden:

Unternehmensberatung BAB

Grillparzerstraße 26

A-8010 Graz

T (+43316)362290-0

F (+43316)362290-30

E bernadette.kerschler@bab.at oder simone.kosnik@bab.at

Impressum

Hrsgin:

Arbeitsbereich Gender and Diversity in Organizations, Wirtschaftsuniversität Wien

1. Auflage Dezember 2006



AutorInnen:

Mag.a Helga Eberherr

Mag. Alexander Fleischmann

Mag.a Roswitha Hofmann

Unter Mitwirkung von:

Mag.a Gabriele Weger

Lektorat:

Erhard Waldner, <http://www.eweile.ktor.at/>

Logodesign:

neuwirth+steinborn, <http://www.nest.at/>

Layout & Satz:

Gerda Palmetshofer

Druck:

gugler crossmedia, Melk, <http://www.gugler.at/>



Dieses Produkt wurde nach den Regeln des Umweltzeichens in einem ökologisch optimierten Produktionsprozess sowie unter Einsatz von oekostrom® erzeugt. Gedruckt nach der Richtlinie »Schadstoffarme Druckerzeugnisse« des österreichischen Umweltzeichens, gugler crossmedia, Melk; UWZ 609; www.gugler.at

Fotocredits: © [photoactive] Bildagentur Medienproduktion: Hannes Eichinger, Markus Brunner, Ralf Broda, Heinrich Voss, Insadco



EQUAL

AGEpowerment ist eine Entwicklungspartnerschaft der Gemeinschaftsinitiative EQUAL und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Operative Partner



Strategische Partner



Vorwort

Die vorliegende Informationsbroschüre »Alter(n)svielfalt im Betrieb. Strategien und Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen« greift ein drängendes Thema einer sich verändernden Arbeitswelt auf. Sinkende Geburtenraten und weiter steigende Lebenserwartungen haben zu einem Wandel der Altersstruktur in den westlichen Gesellschaften geführt. Bereits 2010 wird die Altersklasse der 45- bis 59-Jährigen die größte Gruppe der Erwerbstätigen in Österreich sein. Gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Reform des Pensionssystems machen ein Umdenken und Neuorientieren in Unternehmen und bei Beschäftigten notwendig. Hier setzt die Informationsbroschüre an. Sie bietet notwendiges Orientierungswissen für Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) zur rechtzeitigen Vorbereitung auf die veränderten Bedingungen. Es gilt gerade KMUs zu unterstützen und zu stärken und Wege aufzuzeigen, wie den Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft mit effizienten Mitteln begegnet werden kann. Die Nutzung der Vielfalt von Menschen ist dabei eine unverzichtbare Maßnahme. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist es, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die sich verändernde Alterszusammensetzung in Unternehmen notwendiger Weichenstellungen und langfristiger Strategien bedarf.

Entsprechend einem integrativen Ansatz zum Alter(n)smanagement richtet sich diese Broschüre an KMUs, an ArbeitnehmerInnen, an BetriebsrätInnen, an PersonalvertreterInnen sowie an Interessierte, die sich mit dem Thema Alter(n) beschäftigen (wollen). Derzeit sind ältere ArbeitnehmerInnen oft noch mit vorschnellen Zuschreibungen konfrontiert.

Gängige Stereotype halten sich hartnäckig; dabei stellen Menschen in der zweiten Lebenshälfte, die gerne unter dem Begriff »ältere ArbeitnehmerInnen« zusammengefasst werden, eine unverzichtbare Ressource für Unternehmen dar. Die Broschüre stellt notwendiges Orientierungswissen zum Abbau von Altersstereotypen bereit und benennt wichtige Themenfelder sowie konkrete Maßnahmen, wie die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen in Ihrem Betrieb während des gesamten Erwerbslebens gefördert, erhalten und genutzt werden kann. Es werden beispielhafte Wege zur Verbesserung der präventiven Personalarbeit im Sinne eines Alter(n)smanagements bzw. weiter gefasst eines Diversitätsmanagements vorgestellt.

Darüber hinaus werden an drei ausgewählten KMUs betriebliche Beispiele aufbereitet und in anschaulicher Form zugänglich gemacht. Dies ermöglicht es, von anderen Unternehmen zu lernen und eigene Konzepte weiterzuentwickeln.

Selbstverständlich hat jeder noch so konkrete Versuch, Wissen aufzubereiten, seine Grenzen in der praktischen Erprobung und Umsetzung. Welche Maßnahmen im Einzelnen für ein Unternehmen sinnvoll sind, sollte immer betriebspezifisch und bedarfsorientiert entwickelt werden. Komplettiert wird die vorliegende Broschüre durch einen Serviceteil, der in Form eines Selbst-Checks Anregungen für die Einschätzung des Status quo im Betrieb gibt sowie weitere nützliche Informationen zum Thema bereithält.



Helga Eberherr



Alexander Fleischmann



Roswitha Hofmann

Inhaltsverzeichnis

Orientierungswissen

Perspektiven auf Alter(n)	6
Verändertes Arbeitskräftepotenzial	6
Herausforderung für die Wirtschaft	6
Chancen für Unternehmen	7
Fünf gute Gründe für eine nachhaltige Unternehmens- und Personalpolitik	7
Fünf Fragen, die sich für Unternehmen stellen	8
Wirtschafts- und beschäftigungspolitische Ziele auf EU-Ebene	8
Handlungsbedarf in Österreich	8
»Active Ageing« als europäischer Ansatz	9
Herstellung und Sicherung von Chancengleichheit	9
»Jung, dynamisch, kreativ«: Stereotype auf dem Prüfstand	10
Was heißt eigentlich alt?	10
Was sind Stereotype und wie entstehen sie?	11
Was ist die soziale Funktion von Stereotypen und ihre Bedeutung im Alltag?	12
Wie können Stereotype verändert werden?	13

Vielfalt im Betrieb

Vielfalt managen – Diversität gestalten	16
Sich verändernde Lebenszyklen	16
Work-Life-Balance	17
Dreifache Win-Win-Situation durch Work-Life-Balance	17
Diversity Management	19
Alter(n)svielfalt im Betrieb	22
Fünf Mythen des Alters	22
Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Betrieb	24
Vermeidung gesundheitsschädigender Faktoren	24
Gesundheitsförderliche Merkmale im Betrieb	27
Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen	27
Arbeitsfähigkeit erhalten	29

Alter(n)smanagement: Ausgewählte Maßnahmen

Unternehmenskultur	33
Dialog und Zusammenarbeit im Unternehmen	33
MentorInnen-Programm	35
Gemeinsame Verbesserung des Arbeitsplatzes	37
Inner Marketing	38
Arbeitsorganisation	39
Individuelle Arbeitszeitmodelle	39
Job Rotation	41
Job Enlargement/Job Enrichment	42
Projektmanagement	43
Vorbeugender Arbeits- und Gesundheitsschutz	44
Gesundheitsprogramm im Betrieb	45
Personalpolitik & Personalentwicklung	47
Bildungs- und Qualifizierungsplan	47
Führungskräfteschulungen	49
Neuorientierung des Recruiting	50
MitarbeiterInnengespräche	51
Alter(n)smanagement in der Umsetzung	53

Unternehmensbeispiele

LOOK – Dein Friseur in Schladming	56
Kurt Schilchegger Elektrotechnik	61
Stölzle Moden	67

Serviceteil

Selbst-Check	74
Informationen (ArbeitnehmerInnenschutz & Arbeitspsychologie)	76
Gleichbehandlungsanwaltschaft	77
Förderungen für Unternehmen	78
Weiterführende Links zum Thema	78
Literatur	79



Perspektiven auf Alter(n) 6

Verändertes Arbeitskräftepotenzial	6
Herausforderung für die Wirtschaft	6
Chancen für Unternehmen	7
Fünf gute Gründe für eine nachhaltige Unternehmens- und Personalpolitik	7
Fünf Fragen, die sich für Unternehmen stellen	8
Wirtschafts- und beschäftigungspolitische Ziele auf EU-Ebene	8
Handlungsbedarf in Österreich	8
»Active Ageing« als europäischer Ansatz	9
Herstellung und Sicherung von Chancengleichheit	9

»Jung, dynamisch, kreativ«: Stereotype auf dem Prüfstand 10

Was heißt eigentlich alt?	10
Was sind Stereotype und wie entstehen sie?	11
Was ist die soziale Funktion von Stereotypen und ihre Bedeutung im Alltag?	12
Wie können Stereotype verändert werden?	13

Orientierungswissen

Perspektiven auf Alter(n)

Die soziodemografische Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat zu einer sehr erfreulichen Entwicklung geführt. Wir werden immer älter. Eine 2005 in Österreich geborene Frau kann statistisch betrachtet damit rechnen, 82 Jahre alt zu werden, und ein Mann 76 Jahre. Noch Anfang der 1980er Jahre lag dieser Wert mit 76 Jahren für Frauen und 69 Jahren für Männer deutlich niedriger. Die steigende Lebenserwartung ist Ausdruck dafür, dass sich die Qualität des Alterns auf Grund unterschiedlicher Entwicklungen der letzten Jahrzehnte immer weiter verbessert hat. Verbesserte Lebensqualitäten sowie die umfangreiche medizinische Versorgung haben maßgeblich zu dieser Entwicklung beigetragen. Die Soziologie spricht hier von einer Verjüngung des Alters.¹ Ein heute 50-jähriger Mensch ist schwer vergleichbar mit einem 50-Jährigen vor 20 Jahren. Im Alltag kennen wir vermutlich alle die Erfahrung, wie schwer es uns manchmal fällt, das Alter einer Person zu schätzen. Diese Alltagserfahrungen zeigen, dass die Bilder in unserem Kopf, wie z.B. ein 55-jähriger Mann auszusehen hat, oft nicht zu dem passen, was wir sehen. Die Vielfalt von Alternsverläufen und somit auch die Unterschiede innerhalb von Altersgruppen haben ebenfalls zugenommen.

Verändertes Arbeitskräftepotenzial

Die sinkende Geburtenrate einerseits und die steigende Lebenserwartung andererseits haben sowohl in Österreich als auch in der gesamten EU zu einem ausgeprägten demografischen Wandel geführt. Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der österreichischen Bevölkerungsstruktur, so wird deutlich, dass 1910 der Bevölkerungsaufbau in Österreich noch die klassische Form einer Pyramide hatte, d.h. eine breite Basis, die bis zu den Ältesten nach oben hin schmaler wird. Heute kann man nicht mehr von einer Pyramide sprechen, da die Basis schmaler und die Spitze breiter wird. Seit 2005 sind erstmals mehr Menschen über 40 als unter 40 Jahre alt. Bereits 2010 wird die Altersklasse 45-59 die größte Altersgruppe im Erwerbszeitraum sein und danach weiter zunehmen.² Korrespondierend mit dieser Entwicklung wird das durchschnittliche Erwerbsalter in den nächsten 30 Jahren von 39 auf 43 Jahre steigen.

Herausforderung für die Wirtschaft

Der demografische Wandel wird sich deutlich auf die Wirtschaft auswirken und stellt damit eine Herausforderung für österreichische Unternehmen dar. Die skizzierten Veränderungen der Altersstruktur werden weit reichende Auswirkungen auf das Arbeitskräfteangebot von morgen haben. Nicht zuletzt erfordern die veränderten politischen Rahmenbedingungen in Folge der Pensionsreform 2003 ein Umdenken in Unternehmen und bei den Personalverantwortlichen. Belegschaften werden zukünftig länger im

A ltern ist ein Prozess, der für Individuen und Gruppen höchst unterschiedlich verläuft.

Die Zuordnung zu einer Altersgruppe ist ein denkbar schlechtes Kriterium, um eine Person in ihren Kompetenzen und Fertigkeiten beurteilen zu können.

¹ Vgl. Naeye/Tews 1993: 333.

² Vgl. Statistik Austria 2003, 2006.

Unternehmen bleiben und Beschäftigte werden sich auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben einzustellen haben. Parallel zur alternden Gesellschaft wird der Altersdurchschnitt der Belegschaften in den Betrieben deutlich ansteigen. Einer sinkenden Zahl junger BerufseinsteigerInnen steht eine weiter zunehmende Gruppe älterer MitarbeiterInnen gegenüber. Prognosen zufolge werden Migrationsbewegungen diesen Trend nicht grundlegend ausgleichen können.

Chancen für Unternehmen

Das heißt konkret, dass die Altersgruppe der 15- bis 35-Jährigen den Unternehmen zukünftig immer weniger zur Verfügung stehen wird. Für Unternehmen wird es deshalb wichtiger werden, die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen möglichst lange zu erhalten, ihr Know-how entsprechend zu nutzen und weiter zu fördern. Für Betriebe erscheint es heute in der Regel oft noch rationaler, den prognostizierten Problemdruck erst einmal abzuwarten. Hinzu kommt, dass insbesondere bei Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) in der Regel das dominierende »Alltagsgeschäft« und die Unwägbarkeiten des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs oft zu einem sehr kurzfristigen Zeithorizont in der Personalplanung und -entwicklung führen. Um den Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft erfolgreich begegnen zu können wird es auch für KMUs zur Überlebensfrage, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit auszubauen. Es gilt deshalb, rechtzeitig Maßnahmen in der Unternehmenspolitik zu setzen, um für die neuen Herausforderungen vorbereitet zu sein. Altersmanagement ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Die vorliegende Broschüre liefert hierzu wichtige Anregungen.

Der demografische Wandel ist nicht beeinflussbar, seine Auswirkungen können jedoch gemanagt werden! Sollten Sie auch derzeit noch keinen konkreten Handlungsbedarf sehen – eine vorausschauende Gestaltung wird sich langfristig rechnen!

Fünf gute Gründe für eine Unternehmens- und Personalpolitik:

1)

Fachkräfte werden zunehmend weniger werden ...

Deshalb bedarf es angemessener Strategien, um Fachkräfte im Betrieb zu halten.

2)

Die Belegschaften in Unternehmen werden zunehmend älter ...

Deshalb führt kein Weg daran vorbei, in die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten zu investieren.

3)

Wissen und Kompetenzen der MitarbeiterInnen schaffen Wettbewerbsvorteile ...

Deshalb bedarf es gezielter Maßnahmen, um aufgebautes Know-how für Unternehmen zu erhalten, zu fördern und den Transfer zu sichern.

4)

Für ArbeitgeberInnen wird es zunehmend wichtiger werden, sich als attraktives Unternehmen für qualifizierte Arbeitskräfte zu präsentieren ...

Deshalb ist es wichtig, sich als Unternehmen mit attraktiven Arbeitsbedingungen für Menschen mit unterschiedlichen Lebenszusammenhängen zu positionieren.

5)

Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen wie etwa das erhöhte Pensionsalter stellen neue Herausforderungen für Unternehmen dar ...

Deshalb bedarf es nachhaltiger Konzepte und langfristiger personalpolitischer Planungen.

Ein erster wichtiger Schritt besteht darin, sich Klarheit über mögliche Auswirkungen der genannten Veränderungen auf die verschiedenen Generationen im eigenen Betrieb zu verschaffen. Führungskräfte sind daher gefordert, sich grundlegendes Wissen

anzueignen, um die Potenziale der MitarbeiterInnen aller Altersgruppen und hier insbesondere »Älterer« im Arbeitsprozess besser einschätzen zu können. Beispielhafte Wege zur Verbesserung der präventiven Personalarbeit im Sinne eines Alter(n)smanagements können hierfür Anregungen geben. Was sinnvoll zu tun ist, muss betriebspezifisch und bedarfsorientiert entwickelt werden. Ein eigenes zukunftsfähiges Konzept und entsprechende Maßnahmen sollten mit Führungskräften und, soweit möglich, unter Beteiligung der MitarbeiterInnen gemeinsam erarbeitet werden. Dies fördert die Akzeptanz und die Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen und erhöht die Fähigkeit des Unternehmens, unter sich weiter ändernden Bedingungen erfolgreich wirtschaften zu können. Konkrete Anregungen dazu finden Sie in den folgenden Kapiteln.

Fünf Fragen, die sich für Unternehmen stellen

1)

Wie kann sich das Unternehmen auf die zukünftigen Anforderungen gut vorbereiten?

2)

Wie kann die »demografische Brille« in das unternehmerische Handeln integriert werden? Wie kann die Arbeitsfähigkeit aller MitarbeiterInnen über die Zeit erhalten werden?

3)

Wie können die speziellen Fähigkeiten aller und insbesondere älterer MitarbeiterInnen gut genutzt werden?

4)

Welche Rahmenbedingungen sind für ein Alter(n)smanagement geeignet oder müssen erst geschaffen werden?

5)

Welche Auswirkungen auf das Unternehmen haben die veränderten politischen Rahmenbedingungen (wie z.B. die Pensionsreform)?

Wirtschafts- und beschäftigungspolitische Ziele auf EU-Ebene

Auf EU-Ebene ist das Thema »Alter« bereits seit einigen Jahren ein wichtiges Thema. Die demografische Entwicklung, der befürchtete Arbeitskräftemangel sowie die Diskussionen zur Sicherung der Sozialversicherungs- und Rentensysteme sind wichtige Stichwörter dazu. Um Wettbewerbsnachteile, Produktivitäts- und Wachstumsverluste zu vermeiden sowie sozialer Exklusion gegenzusteuern ist eine aktive Auseinandersetzung und Gestaltung unumgänglich. Auf EU-Ebene, auf nationaler Ebene, auf Unternehmensebene sowie auf Ebene der Beschäftigten braucht es Strategien und Maßnahmen, die diesen Entwicklungen Rechnung tragen. Die EU setzt dabei auf eine Verbindung von Wirtschafts- und Sozialreformen, um den positiven wie negativen Effekten des demografischen Wandels und der wirtschaftlichen Globalisierung zu begegnen. Um dem drohenden Arbeitskräftemangel bereits jetzt gegenzusteuern, soll die verstärkte und längere Einbindung Älterer in den Arbeitsprozess gefördert werden.

Handlungsbedarf in Österreich

Im Rahmen der europäischen Beschäftigungsstrategie vom März 2000 und der nachfolgenden strategischen Maßnahmen hinsichtlich der Gruppe »Ältere« wurden ambitionierte Ziele definiert. Die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen soll bis 2010 auf 50 % angehoben werden. In Österreich lag im OECD-Vergleich³ dazu 2005 die Beschäftigungsquote dieser Altersgruppe bei 31,8 %. Differenziert nach Geschlecht ergab dies eine Quote von 22,9 % bei Frauen und 41,3 % bei Männern. Diese Zahlen verdeutlichen, dass Ziele und Realitäten in Österreich weit auseinander klaffen. Alter wird demnach nicht nur angesichts des demografischen Wandels, sondern auch durch die EU-Vorgaben für Unternehmen zunehmend zum Thema. Eine EU-Studie mit dem Titel »Geschäftsnutzen von Vielfalt –

³
Vgl. OECD 2006.

⁴
Die Umfrage wurde bei den ca. 3.000 Mitgliedern des Europäischen Unternehmens-Testpanels (ETBP) durchgeführt und erreichte eine Rücklaufquote von 26,6 %.

⁵
Vgl. Europäische Kommission 2005a: 53.

Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz« zeigt, dass die Diversitätskategorie »Alter« in den befragten europäischen Unternehmen⁴, die sich mit Diversität beschäftigen, an vorderster Stelle rangiert. Alter wurde an die zweite Stelle (39,1%) nach Geschlecht (42,3%) gereiht.⁵ ArbeitgeberInnen wie auch Beschäftigte und Arbeitssuchende sind vor diesem Hintergrund mit neuen Situationen und Herausforderungen konfrontiert. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zum regulären Pensionseintritt sowie die Beschäftigung aller erwerbsfähigen Altersgruppen kann nur sichergestellt werden, wenn sowohl von staatlicher Seite, von Unternehmensseite sowie von Beschäftigtenseite entsprechende Anstrengungen unternommen werden.

»Active Ageing« als europäischer Ansatz

Durch den Europäischen Sozialfonds (ESF)⁶ und hier insbesondere durch das EQUAL-Programm⁷ stellte die Europäische Union in den letzten Jahren Gelder für die Entwicklung von »Strategien aktiven Alterns«⁸ und die Schaffung integrativer Arbeitsumfelder zur Verfügung. Auch in den nächsten Jahren wird die EU verstärkt in dieses Themenfeld investieren. Was aber wird nun unter der Bezeichnung »aktives Altern« verstanden? Wie der Name nahe legt, umfasst dieses Konzept alle Altersgruppen im gesamten Lebens- und Erwerbsverlauf und setzt nicht erst bei den so genannten »älteren Beschäftigten« an.

Durch vielfältige Maßnahmen auf europäischer, nationaler sowie betrieblicher und individueller Ebene sollen die Produktivität und Aktivität aller BürgerInnen möglichst lang erhalten und gefördert werden. Weiters soll durch eine verstärkte und längere Einbindung Älterer in den Arbeitsprozess dem drohenden Arbeitskräftemangel begegnet werden. BürgerInnen und Unternehmen sind aufgerufen, während des gesamten Erwerbslebens stärker in Bildung und Fortbildung zu investieren – selbstverständlich mit bestmöglicher Unterstützung von staatlicher Seite sowie von Seiten der Sozialpartner.

Herstellung und Sicherung von Chancengleichheit

Der Europäische Sozialfonds und die in dessen Rahmen geförderten Projekte zielen auch auf den Abbau von Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt, indem sowohl die Auswirkungen als auch die Ursachen für Ungleichbehandlungen in den Blick genommen werden. Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, drückt dies so aus:

» Die Akzeptanz von Vielfalt und Gleichberechtigung ist [...] nicht nur eine Frage der Menschenrechte und der Menschenwürde, so zentral dies auch ist! Sie ist auch ein Schlüssel für Erfolg in der globalisierten Wirtschaft sowie angesichts des demografischen Wandels. «

*Vladimír Špidla,
EU-Kommissar für
Beschäftigung,
soziale Angelegen-
heiten und Chancen-
gleichheit, 2005*

Die Förderung von Vielfalt und die Bekämpfung von Diskriminierung sollen im Rahmen der EU demnach für eine Vielzahl von Menschen soziale Verbesserungen bringen und gleichzeitig von wirtschaftlichem Nutzen sein. Neben Maßnahmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern (STICHWORT: GENDER-MAINSTREAMING) wurde Anfang dieses Jahrzehnts die Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, der sexuellen Ausrichtung und auf Grund des Alters durch Antidiskriminierungsrichtlinien⁹ verboten.

Die entsprechenden Richtlinien wurden von allen Mitgliedsstaaten ratifiziert, wodurch sich diese prinzipiell zu Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung bekennen. In Österreich erfolgte 2004 die rechtliche Verankerung der neuen EU-Richtlinien im Bundesgleichbehandlungsgesetz. Im ► **SERVICETEIL (S. 72)** dieser Broschüre finden Sie weiterführende Informationen zur rechtlichen Situation.

⁶ Mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds werden Ausbildung und Beratung sowie die Schaffung neuer Arbeitsplätze in den Mitgliedsländern der Europäischen Union gefördert.

⁷ Die europäische Gemeinschaftsinitiative EQUAL ist ein Förderprogramm der Europäischen Union mit dem Ziel der Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt; es wird durch den Europäischen Sozialfonds finanziert und auf nationaler Ebene kofinanziert.

⁸ Špidla 2005: 3.

⁹ Vgl. Europäische Kommission 2005b; 2005c.

»Jung, dynamisch, kreativ«: Stereotype auf dem Prüfstand

Was heißt eigentlich alt?

In der Arbeitswelt ist die Frage, ab wann jemand als »älter« gilt oder so eingestuft wird, nur schwer zu beantworten, da die Grenzen fließend sind. Es lässt sich jedoch beobachten, dass z.B. Frauen mitunter bereits mit 35 oder 40 als »älter« klassifiziert werden, Männer eher mit 40 oder 45 oder manchmal erst ab 50 oder 55. Die Grenze, ab wann eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer als alt bezeichnet wird, ist dabei in den vergangenen Jahren stetig gesunken, und das, obwohl die bereits beschriebenen Veränderungen des Älterwerdens eine gegenteilige Tendenz nahe legen würden. Für wie alt oder auch für wie jung jemand eingestuft oder wahrgenommen wird, hat im Grunde wenig mit dem kalen-

darischen Alter zu tun, sondern ist vielmehr davon abhängig, welche Bezugsgröße verwendet wird. Anders formuliert: Unter 80-Jährigen kann eine 50-jährige Person als jung eingestuft werden. Als Kind haben wir vielleicht unsere Eltern als »alt« wahrgenommen und unsere Großeltern als uralt. Wir können uns selbst jedoch in jeder Altersgruppe als jung erleben. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Alterseinstufungen immer relativ zu sehen und eine Frage der Perspektive und des Umfeldes sind.

Trotz dieses Wissens werden mit bestimmten Altersgruppen wie Alten oder Jungen stereotype Eigenschaften in Verbindung gebracht. Der folgende Teil möchte deshalb Denkanstöße zu kulturell entstandenen Zuschreibungen und Stereotypen des Alters anbieten.





Sprache als Bedeutungsträgerin

Wirft man einen Blick auf die Begriffsgeschichte des Wortes »alt«, macht man eine interessante Entdeckung. Der Begriff »alt« geht auf das 8. Jahrhundert zurück und stand in seiner Ausgangsbedeutung für »gewachsen, erwachsen«. Dies macht deutlich, dass der Wortursprung an sich wertneutral bzw. positiv besetzt war.

Im »Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache« lässt sich bereits eine Bedeutungsveränderung feststellen.¹⁰ Die ursprünglich wertneutrale Bezeichnung hat eine Bedeutungsverschlechterung erfahren. Auffallend ist, dass sich die negativen Bedeutungen von »alt« in erster Linie auf Menschen beziehen, z.B.: »alter Geizkragen«, »alte Schachtel« oder Ähnliches. Positive Bedeutungen beziehen sich vorrangig auf Dinge, z.B.: »alter Wein«, »alter Schmuck« oder Ähnliches. Diese Entwicklung setzt sich auch in neueren Wörterbüchern der deutschen Sprache fort. Sprache ist also ein Seismograph dafür, welche Bewertungen und gesellschaftlichen Einstellungen mit bestimmten Begriffen transportiert werden.

Ausgangsbedeutung des Begriffs »alt« ab dem 8. Jahrhundert: »gewachsen, erwachsen«

(Kluge, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 1999)

So muss festgehalten werden, dass die Bezeichnungen »alt« und »älter« vielfach negativ besetzt sind. Selbstverständlich weiß man dadurch noch nichts über effektive Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen oder Gruppen. Es dient vielmehr als Unterscheidungsmerkmal, durch das Personen oder Gruppen identifiziert und bewertet werden. Hier bewegen wir uns auf der Ebene von Stereotypen.

Was sind Stereotype und wie entstehen sie?

Unter Stereotype wird ein standardisiertes, vereinfachtes mentales Bild verstanden, das Mitgliedern einer Gruppe zugeschrieben wird. Stereotype können als Urteilsvereinfachungen verstanden werden. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe reicht aus, um von anderen Menschen in bestimmter Art und Weise beurteilt zu werden. Diese Beurteilung verfestigt sich umso mehr, wenn zusätzliche Informationen oder der persönliche Kontakt fehlen. Stereotype sagen uns nichts über tatsächliche Kompetenzen oder Eigenschaften von Personen oder Gruppen.

Stereotype, also festgefahrene Bilder und Wertvorstellungen, entstehen in Abhängigkeit von sozialen, kulturellen und politischen Einflüssen. Im Alltag werden Stereotype erneuert, verfestigt und repro-

¹⁰
Vgl. Klappenbach/
Steinitz 1964.

duziert. Welche Stereotype nun konkret in Alltagssituationen zu »alt« oder »jung« wirksam werden, ist immer auch vom Kontext abhängig. In einem Unternehmen, das sich der Kultur »jung und dynamisch« verschrieben hat, werden Stereotype zu »alt« oder »jung« anders eingesetzt werden als z.B. in einem Unternehmen, das die KundInnengruppen 50+ ansprechen will. Stereotype zu Alter unterscheiden sich auch nach Geschlecht. Ältere Frauen lösen andere Bilder und Zuschreibungen aus als ältere Männer. Wir brauchen uns nur kurz vorzustellen, welche Bilder vor dem inneren Auge auftauchen. Mit ziemlicher Sicherheit werden sich diese unterscheiden. Stereotype Vorstellungen über die ideale weibliche bzw. die ideale männliche Arbeitskraft führen derzeit noch oft dazu, dass mit zunehmendem Alter der Weg aus einer erwerbsfreien Position in eine Beschäftigung schwieriger wird. Dies nützt weder den Unternehmen noch den ArbeitnehmerInnen, da dadurch vorhandene Potenziale nicht eingesetzt werden können und vielfältige Chancen nicht genützt werden.

Was ist die soziale Funktion von Stereotypen und ihre Bedeutung im Alltag?

- ▶ Stereotype geben uns ein Gefühl der Sicherheit, etwas über die andere (häufig weitgehend unbekannte) Person zu wissen oder andere Personen einschätzen zu können.
- ▶ Stereotype sind effizient – sie vereinfachen die Art, wie wir über unser soziales Umfeld denken.
- ▶ Stereotype tragen dazu bei, soziale Strukturen und somit auch Machtverhältnisse und Ungleichheiten in der Gesellschaft aufrechtzuerhalten.

Jeder Mensch hat vorgefertigte Urteile über Sachverhalte oder Gruppen. Unser Denken und Handeln ist mehr, als wir glauben – und als uns lieb ist –, von stereotypen Bildern bestimmt. Die Einordnung von Menschen in Typen ist dabei durchaus nützlich



und in gewissem Sinne durchaus ökonomisch. Stereotype sind Vereinfachungen aus einem Sparsamkeitsprinzip heraus. Es ist unmöglich, in der Reaktion auf eine Person z.B. diese in ihrer gesamten Einzigartigkeit zu berücksichtigen. Die Stereotypisierung von Menschen ist aus dieser Sicht für die/ den BeurteilerIn vielleicht vorteilhaft, kann jedoch gerade deshalb Unschärfen aufweisen und zu Fehlurteilen führen.

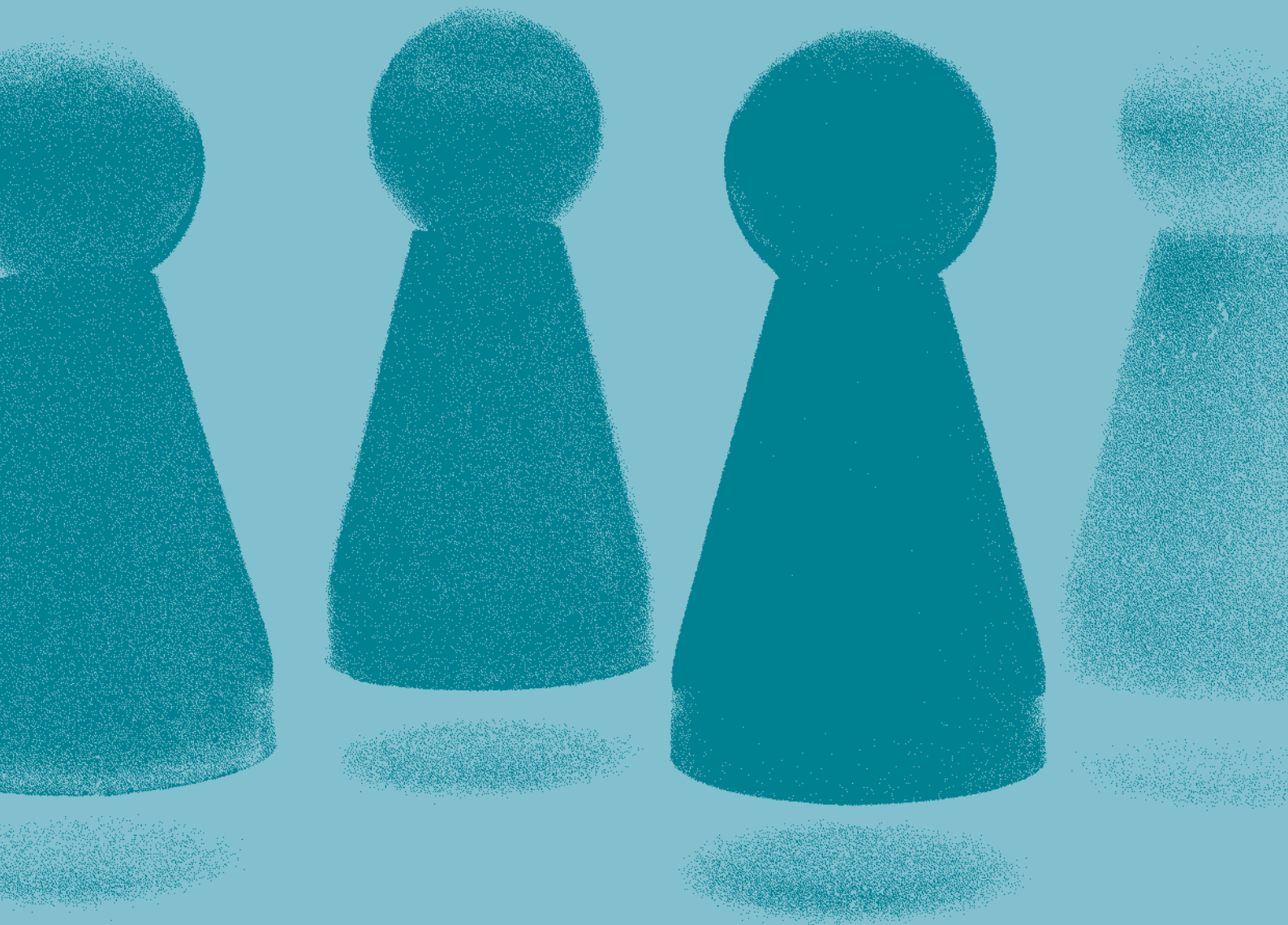
Personen mit einem bestimmten kalendarischen Alter wie z.B. 45 oder 50 sind in der Arbeitswelt oft mit stereotypen Bildern über Ältere konfrontiert. Dies kann dazu führen, dass sie ausschließlich auf Grund ihres Alters und ohne Berücksichtigung ihrer Qualifikation für Neueinstellungen nicht mehr in Betracht gezogen werden. Der betroffenen Person gegenüber führt dies zu inadäquaten Beurteilungen. Solcherart motivierte personalpolitische Entscheidungen können dazu führen, dass sehr gut geeignete BewerberInnen auf Grund stereotyper Beurteilungsschemata nicht in Betracht gezogen werden. Dadurch können einem Unternehmen in Personalauswahlprozessen wertvolle WissensträgerInnen entgehen. Aus sozialpsychologischer Sicht sind negative Zuschreibungen für Individuen auch insofern problematisch, als sie sich auf das Selbstbild auswirken und die Selbsteinschätzung beeinflussen können.

Wie können Stereotype verändert werden?

Stereotype zeichnen sich durch eine besondere Langlebigkeit und Veränderungsresistenz aus. Jedoch können sie sehr wohl auch verändert werden. Gegenwärtig gibt es viele Anzeichen für einen beginnenden Wertewandel. Ein Indiz dafür ist eine zu beobachtende Differenzierung des gängigen Altenbildes. Neue Sprachschöpfungen belegen diese Entwicklung. So verweisen Begriffe wie »Altenkompetenz« oder »Senioirexperte« bzw. »Senioirexpertin« auf spezifisch wertvolles Wissen Älterer. Im englischsprachigen Raum zeigt sich das sich verändernde Altenbild ebenfalls durch eine Vielzahl neuer Benennungen und Kürzel, die positiv besetzt sind. Interessant ist, dass die neuen positiven Bezeichnungen nicht nur auf das Alter referieren, sondern auch auf Lebensumstände oder finanzielle Situation Bezug nehmen. Diese Beispiele zeigen, dass ein bewusster Einsatz von Sprache, die auf vielfältige Aspekte des Alter(n)s verweist, ein Aufweichen von Stereotypen bewirken kann. Aufmerksamen BeobachterInnen der Werbewirtschaft dürfte nicht entgangen sein, dass sich auch hier Veränderungen abzuzeichnen beginnen. So werden die »Älteren« nicht nur zunehmend als Zielgruppe der Werbung entdeckt, sondern auch die Vielfalt der Darstellungen hat zugenommen. Diese Beispiele zeigen, dass herkömmliche Altersbilder zunehmend in Frage gestellt und an ihre Stelle neue Bilder eines positiven Älterwerdens gesetzt werden, die auf die Vielschichtigkeit von Alter(n) verweisen.

Notwendig ist es, eine differenzierte Sichtweise des Alterns und Alters zu entwickeln:

- ▶ Jede/r altert zu einem anderen Zeitpunkt und in anderer Weise.
- ▶ Jede/r durchläuft anders gelagerte Alterungsprozesse mit Zu- und Abnahme bestimmter Funktionen.
- ▶ Jede/r hat innerhalb ihres/seines Alterungsprozesses die Fähigkeit, zu lernen, sein Verhalten zu ändern und immer wieder neue Perspektiven zu entwickeln.
- ▶ Die jeweilige Lebens- und Erwerbsbiografie sind entscheidende Einflussfaktoren für diesen Prozess.



Vielfalt managen – Diversität gestalten	16
Sich verändernde Lebenszyklen	16
Work-Life-Balance	16
Dreifache Win-Win-Situation durch Work-Life-Balance	17
Diversity Management	19
Alter(n)svielfalt im Betrieb	22
Fünf Mythen des Alters	22
Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Betrieb	24
Vermeidung gesundheitsschädigender Faktoren	24
Gesundheitsförderliche Merkmale im Betrieb	27
Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen	27
Arbeitsfähigkeit erhalten	29

Vielfalt im Betrieb

Vielfalt managen – Diversität gestalten

Sich verändernde Lebenszyklen

Im Laufe einer Lebensgeschichte durchläuft jeder Mensch verschiedene Phasen. Die traditionelle, ans Erwerbsleben geknüpfte Einteilung gliedert und strukturiert einen Lebenslauf in drei Phasen, nämlich Ausbildung, Erwerbsarbeit und Ruhestand.

Bei dieser Phaseneinteilung ist hervorzuheben, dass typisch weibliche Biografie- und Erwerbsverläufe diesem Modell am wenigsten je entsprochen haben und nach wie vor diesem Modell weniger entsprechen. Erwerbsunterbrechungen zugunsten von Familienarbeit oder auf Grund von Betreuungsleistungen für Angehörige sind bei Frauen eher die Regel als die Ausnahme. Aber auch Lebensverläufe von Männern entsprechen zunehmend weniger dieser klassischen Linearität.

Als wichtige Gründe und Entwicklungen für eine Aufweichung der linearen Abfolge dieser drei Phasen sind zu nennen:

- ▶ Veränderungen des Arbeitsmarktes;
- ▶ Ausbildungszeiten verlängern sich;
- ▶ Ausbildung wird als lebenslanger Prozess verstanden (lebenslanges Lernen);
- ▶ Veränderung der Erwerbsbeteiligung von Frauen;
- ▶ Linearität von Erwerbsverläufen nimmt ab (diskontinuierliche Erwerbsverläufe);
- ▶ Doppelbelastung bzw. Vereinbarkeitsdilemma von Frauen und Männern;
- ▶ Pluralisierung der Lebensalter¹¹, Lebensformen und Lebensstile.

Dies hat zur Folge, dass sich Erwerbsbiografien von diesem Modell einer Dreiteilung des Lebenslaufs wegentwickeln. Heute gilt für beide Geschlechter vermehrt das so genannte Modell der Patchwork-Biografie. Zeiten von Fort- und Weiterbildung, von Arbeitslosigkeit oder Umschulung während der Erwerbsphase sowie nachberufliche Tätigkeiten weichen das Bild der standardisierten Lebensarbeitszeit immer stärker auf. Hinzu kommt eine Erosion in Richtung Teilzeitarbeit, befristeter, flexibler und atypischer Beschäftigungsformen.

Grundsätzlich leben wir in einer Zeit, in der Planungshorizonte und Lebensperspektiven unsicherer geworden sind. Für die individuelle Erwerbslaufbahnplanung bedeutet dies, dass von der Vorstellung kontinuierlicher Erwerbsverläufe abzugehen ist. Dies trifft tendenziell wohl eher für Männer zu, da in Lebensplanungen von Frauen Erwerbsunterbrechungen oft bereits fixer Bestandteil der eigenen Lebensplanung waren und sind.

Aus personalpolitischer Sicht geht es bei der Thematik älter werdender Belegschaften oder des Alterns im Unternehmen nicht nur um heute ältere, sondern auch um heute jüngere, künftig ältere ArbeitnehmerInnen, für die es eine auf diskontinuierliche, vielfältige Lebenszyklen abgestimmte Personalplanung zu entwickeln gilt. Es geht in diesem Sinne um einen umfassenden lebenszyklischen Ansatz. Wie der Begriff bereits nahe legt, setzt dieser Ansatz bei allen Altersgruppen an und zählt dabei auf die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen z.B. im Bereich der Arbeitsorganisation, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Personalentwicklung (▶ **ALTER(N)SMANAGEMENT: AUSGEWÄHLTE MASSNAHMEN**, S. 30). Der Vorteil liegt auf der Hand: Als nachhaltige Strategie adressiert dieser Ansatz nicht nur eine spezifische Altersgruppe, sondern alle Beschäftigten.

11

Ein Ergebnis der systematischen Erforschungen des medizinisch-biologischen und sozialen Alternsprozesses ist die Vielfalt an Alternsstilen und Formen des Alterns. Mayer/Baltes (1996) haben in der »Berliner Altersstudie« z.B. bei Hochbetagten zwölf Alternsstile auf der Basis der sozialen und kognitiven Kompetenz unterschieden. Die Vielfalt und Individualität des Alterns wird – so die Erkenntnisse aus der Forschung – weiter zunehmen.

Work-Life-Balance

Vor dem Hintergrund steigender Flexibilitätsnotwendigkeiten aus unternehmerischer Perspektive einerseits sowie vielfältiger Lebensentwürfe und Interessen aus Perspektive der ArbeitnehmerInnen andererseits steigt die Notwendigkeit an bedarfsorientierten Lösungen. Bisher fehlen oft noch geeignete und zielgenaue Maßnahmen, welche die aus unterschiedlichen Lebenskontexten resultierenden Bedürfnisse entsprechend berücksichtigen. Ansätze in diese Richtung werden derzeit insbesondere unter dem Begriff Work-Life-Balance diskutiert und erarbeitet. In einem umfassenderen Verständnis wird unter diesem Begriff viel mehr verstanden als bloß familienfreundliche Maßnahmen. Er inkludiert ebenso Konzepte, die eine intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben schaffen – Konzepte also, die darauf abzielen, Berufsbiografien unter Rücksicht auf individuelle Lebensentwürfe und -phasen zu ermöglichen. Solche Maßnahmen im Sinne gesamtbetrieblicher Diversity-Strategien (► **DIVERSITY MANAGEMENT**, S. 19) umfassen bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle ebenso wie Aspekte des lebenslangen Lernens oder der alternsgerechten Arbeitsgestaltung und -organisation. Alternsgerechte Maßnahmen umzusetzen heißt vor diesem Hintergrund auch, den zunehmend heterogener werdenden biografischen Verläufen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

Studien¹² zufolge amortisieren sich Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance in Unternehmen relativ schnell. Bekanntermaßen ist Replacement, sind also Nachbesetzungen immer eine kostspielige Angelegenheit. Durch Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität für MitarbeiterInnen kann hier eingespart werden. Auch verringern sich z.B. die Kosten für die Überbrückung zwischenzeitlich nicht besetzter Stellen deutlich durch verkürzte Abwesenheitszeiten und schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienpause oder nach außerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen.¹³ So kann beispielsweise durch eine größere Vielfalt von Rückkehrmöglichkeiten nach einer Elternpause die Kontinuität erhöht werden.

Dreifache Win-Win-Situation durch Work-Life-Balance

Work-Life-Balance-Maßnahmen stellen eine dreifache Win-Win-Situation her: für Beschäftigte, für Unternehmen sowie für die Gesellschaft. Im Folgenden werden diese Vorteile pro Gruppe aufgeschlüsselt vorgestellt:

... für die Beschäftigten ...

- Work-Life-Balance-Maßnahmen eröffnen Handlungsmöglichkeiten in der individuellen Lebensgestaltung;
- verbesserte Vereinbarkeit von privater Lebensplanung und Erwerbstätigkeit;
- Frauen haben bessere Chancen, ihre ökonomische Unabhängigkeit zu sichern;
- Männer mit Kindern haben bessere Chancen, ihrer Vaterrolle gerecht zu werden;
- Anforderungen oder Interessen durch nicht-berufliche Zielsetzungen führen nicht mehr zwangsläufig zu »Entweder-oder-Entscheidungen«;
- höhere Lebenszufriedenheit;
- einem Know-how-Verlust durch lange Abwesenheitszeiten von Erwerbstätigkeit wird vorgebeugt; dies führt gleichzeitig zu einer Sicherung individueller Kompetenzen durch Kontinuitätsgewinne.



ökonomische Zielsetzungen in Verbindung mit humanen Zielsetzungen führen zu einer dauerhaften, stabilen und sinnstiftenden Unternehmensentwicklung.

¹² Siehe z.B. BMFSFJ 2003 sowie Wendt 1999.

¹³ Vgl. Prognos 2005: 1.

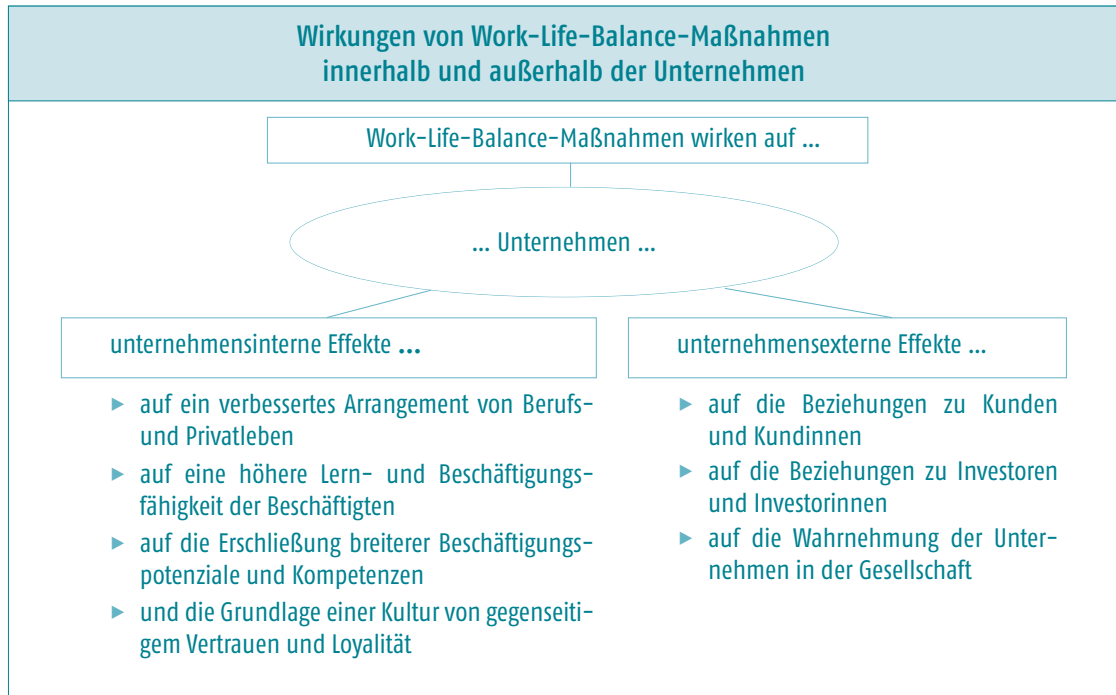


Abbildung 1
Quelle: Prognos 2005

... für die Unternehmen ...

- ▶ Work-Life-Balance-Maßnahmen sind als Investitionen in die MitarbeiterInnen zu begreifen und bieten für Unternehmen zahlreiche Chancen.
- ▶ Steigerung der Produktivität der Beschäftigten durch erhöhte Arbeitsmotivation, verringerte Fehlzeiten und geringere Personalfuktuation.
- ▶ Stärkung der Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen. Dies erleichtert durch positive Imageeffekte langfristig die Personalrekrutierung und fördert die Innovationsfähigkeit.
- ▶ Nachhaltige Imagestärkung beeinflusst die (Kauf-)Entscheidungen von KundInnen positiv.

... für die Gesellschaft ...

- ▶ Veränderung von Rollenbildern
Betriebliche Work-Life-Balance-Konzepte bieten die Chance, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung nach dem traditionellen Modell des männlichen Alleinverdieners und der Zuverdienst-Rolle von Frauen zu überwinden.
Männer sollten die Möglichkeit haben, ebenso selbstverständlich und unspektakulär wie Frauen in beiden Lebensbereichen tätig sein zu können, ohne deswegen im Beruf Nachteile befürchten zu müssen. Die tief sitzenden traditionellen Rollenmuster können sich nur verändern, wenn Wirtschaft und Gesellschaft partnerschaftliche Lebensmodelle aktiv unterstützen und fördern.
- ▶ Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Männern und Frauen
Work-Life-Balance-Maßnahmen unterstützen die Beschäftigungsfähigkeit von Männern und Frauen insbesondere auch in der letzten Phase des Erwerbslebens.
- ▶ Bessere Ausschöpfung des Humankapitals
Das Humankapital kann durch Work-Life-Balance-Maßnahmen besser ausgeschöpft werden. Die dadurch zu erzielende höhere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärkt gleichzeitig das gesamtwirtschaftliche Wachstum.

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen ist immer stärker auf die Innovationsfähigkeit, Kreativität, Qualifikation und Flexibilität der MitarbeiterInnen angewiesen. Gleichzeitig werden die Menschen im Zuge des gesellschaftlichen Trends der Individualisierung mit einem immer komplexeren und aufwändiger zu organisierenden Alltag konfrontiert: Flexiblere und mehr Mobilität erfordernde Arbeitsbedingungen erhöhen den Druck auf verlässliche und dauerhafte soziale Beziehungen und Institutionen. (Prognos 2005: 3)

Trotz steigender Erwerbsbeteiligung von Frauen ist derzeit noch keine grundsätzliche Neuverteilung der Haushalts- und Betreuungsarbeit zwischen den Geschlechtern zu beobachten. So steigt z.B. die Zeitaufwendung von Männern für Hausarbeit in Doppelverdiensthäushalten nur geringfügig an. Mehrheitlich tätigen Frauen auch in diesen Konstellationen die anfallende Arbeit.

Diversity Management

Um die Vielfalt im Unternehmen zu nutzen und um die individuellen Fähigkeiten in den Betrieb integrieren zu können, hat sich in den letzten Jahren Diversity Management als Strategie etabliert. Ziel ist es hierbei, durch die Förderung der Diversity (zu Deutsch Diversität bzw. Vielfalt) Kreativität und Lernchancen zu eröffnen und so zu einer langfristig nachhaltigen Betriebsentwicklung beizutragen.

Vielfalt der MitarbeiterInnen

Viele größere Unternehmen in Österreich verfolgen mittlerweile Strategien, welche die Einbeziehung vieler Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen in der Arbeitsumgebung fördern. Diversity oder Diversität beschreibt dabei die Vielfältigkeit der MitarbeiterInnen. Die nachfolgende Abbildung soll dies verdeutlichen:

Die Persönlichkeit bildet sich in einem komplexen Prozess, bei dem Sozialisation eine wichtige Rolle spielt, und besteht aus mehreren Dimensionen. Die internen Dimensionen sind nicht veränderbar, während die externen zu einem gewissen Grad verändert werden können.

Neben den unmittelbaren Persönlichkeitsmerkmalen zählen zur Diversität auch noch organisationale Dimensionen wie Managementstatus, Arbeitsinhalt, funktionale Zugehörigkeit, Seniorität oder die Mitgliedschaft in Interessenvertretungen.

Alle diese Merkmale zusammen bilden die Diversität und beschreiben Eigenschaften, die Menschen am Arbeitsplatz voneinander unterscheiden können und auf Grund unterschiedlicher Bewertungen oft auch über ihre Chancen im Berufsleben entscheiden.

Wichtig ist hierbei zu beachten, dass sich diese Persönlichkeitsmerkmale nicht gegenseitig ausschließen, sondern in einer Person »vielfach« vorkommen, was in der wissenschaftlichen Diskussion *Intersektionalität* genannt wird. Wie bereits erwähnt, ist Alter eine sich verändernde Größe und kann nur gemeinsam mit anderen Merkmalen, etwa Geschlecht, Ausbildung oder ethnischen Hintergrund, verstanden werden, die zusammen mit anderen Merkmalen und Eigenschaften eine Persönlichkeit ausmachen.

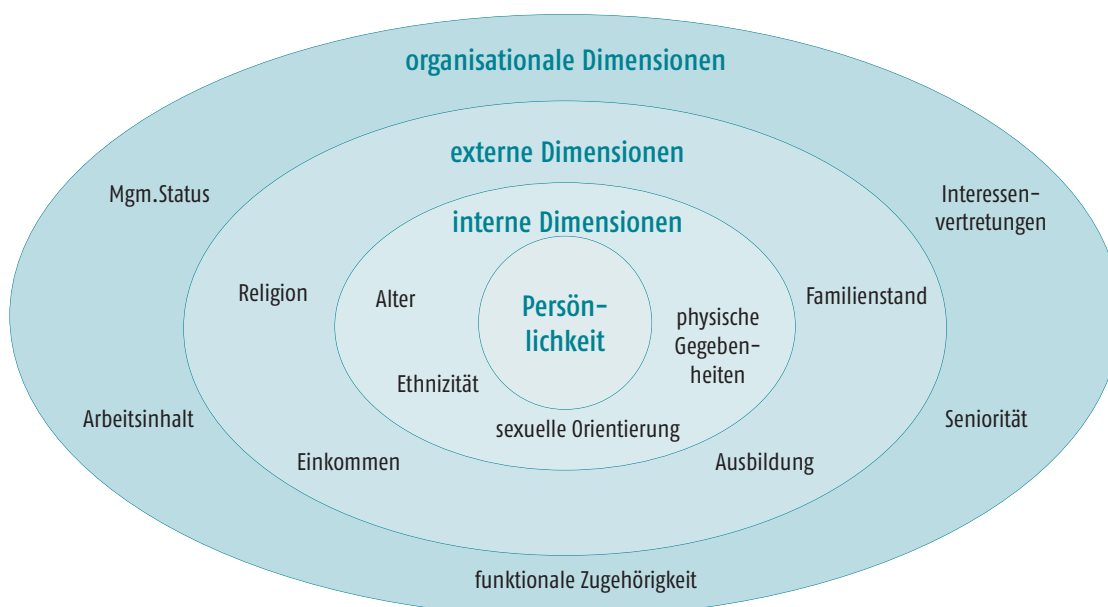


Abbildung 2
Quelle: Gardenzwart/Rowe (1994)

Zugänge zur Vielfalt in Unternehmen				
Perspektiven von Diversity-Ansätzen	Problemdefinition	betrachtete Unterschiede	Organisationskultur	Zielsetzung
Widerstands- perspektive reaktiv	Vielfalt kein Thema, eher Gefahr	keine, nur dominantes Ideal	Monokultur, es wird versucht, Homo- genität zu erhalten	Status quo verteidigen
Fairness- und Antidiskriminierungs- perspektive defensiv	Vielfalt verursacht Probleme	»klassische« benachteiligte Gruppen	Chancengleichheit und Assimilierung	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen
Marktzutritts- perspektive anpassend	Vielfalt führt zu Vorteilen	alle Unterschiede	Vielfalt wertschätzen	Zugang zu KundInnen
Lernperspektive proaktiv	Vielfalt und Gemeinsamkeiten bieten Chancen und Risiken	wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Multikultur, Pluralismus	langfristiges Lernen

Abbildung 3
Quelle: Dass/Parker
(1999)

Bewältigung zukünftiger Herausforderungen

Zunehmende Globalisierung, Migration und demografische Veränderungen der Bevölkerung führen zu neuen Herausforderungen der Unternehmen, die mittels Diversity Management bewältigt werden können. Dabei lassen sich prinzipiell vier Zugänge zur Vielfalt im Unternehmen unterscheiden, wie die Abbildung 3 zeigt.

Bezieht ein Unternehmen eine Widerstandsperspektive, so sieht man Vielfalt im Unternehmen als Gefahr und versucht dementsprechend den Status quo einer Monokultur zu verteidigen. In der Fairness-

und Antidiskriminierungsperspektive werden Unterschiede und Vielfalt zwar wahrgenommen, allerdings geht man davon aus, dass sie Probleme verursachen. In der Marktzutrittsperspektive wird versucht, sich an die Vielfalt im Markt anzupassen und dadurch einen besseren Zugang zu KundInnen zu erreichen. Nimmt ein Unternehmen die Lernperspektive ein, so handelt es proaktiv, also frühzeitig und vorausschauend, nimmt Vielfalt und Gemeinsamkeiten als Chancen und Risiken wahr, betrachtet wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Belegschaft und lebt so eine Kultur des Pluralismus. Ziel dieses Ansatzes ist es, langfristig zu lernen.

Vielfalt kann Lernchancen eröffnen

Genau diese Lernperspektive soll mit der vorliegenden Broschüre forciert werden. Will man langfristig durch die Vielfältigkeit im eigenen Unternehmen Lernchancen eröffnen, so ist Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen untereinander sowie zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsleitung unerlässlich. Im Bezug auf Alter bedeutet dies nun in erster Linie, dass der Austausch zwischen den Generationen thematisiert und forciert wird. Dabei geht es um ein Lernen voneinander und um den Austausch von Wissen zwischen den Generationen im Sinne einer lernenden und sich ständig weiterentwickelnden Organisation. Folglich wird

Es besteht ein immer stärker ersichtlicher und auch nachweisbarer Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenorientierung im Unternehmen und den Betriebsergebnissen. Werden dem tatsächlichen Bedarf in der Belegschaft entsprechend zielgenaue Maßnahmen realisiert, so wirkt sich dies auf die Haltung der Beschäftigten, auf Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, das Management und auf die Familienangehörigen aus. Selbst Letztere fühlen sich einem Betrieb mehr verbunden und verpflichtet, wenn sie dort wahrgenommen und nicht als Störfaktor ausgeblendet werden (► FALLBEISPIEL LOOK, S. 56). Die positiv veränderte Haltung hat Einfluss auf Engagement und Leistung der Einzelnen, ganzer Abteilungen bzw. Teams, was wiederum zu einer größeren Kunden- und Kundinnenzufriedenheit wie auch in der Folge zu einem besseren Betriebsergebnis führt. (Graat 2001: 13).

in den anschließend vorgestellten Maßnahmen ein starker Fokus auf Kommunikation, Austausch und Partizipation gelegt. Ziel ist es, dass sich alle MitarbeiterInnen in das Unternehmen integriert fühlen und so ihr volles Leistungspotenzial ausschöpfen können.

Wichtig ist hierbei, die Gefahr von Stereotypen (► S. 11) zu beachten. Will man Vielfalt im Unternehmen fördern, so heißt das nicht, einzelnen Gruppen im Unternehmen (etwa Älteren) bestimmte Eigenschaften zuzuschreiben, um dann zu versuchen, diese Eigenschaften für das Unternehmen nutzbar zu machen. Vielmehr geht es darum, *Strukturen zu schaffen*, die auf Austausch und Lernen abzielen und somit eine Entfaltung der individuellen – und oft sogar dem jeweiligen Stereotyp widersprechenden – Eigenschaften zu ermöglichen.

Top-down und bottom-up

Charakteristisch für eine nachhaltige Implementierung von Diversity Management ist, dass diese gleichzeitig *top-down* (also von der Geschäftsleitung initiiert) und *bottom-up* (also von den MitarbeiterInnen ausgehend) geschieht. Es geht also vor allem um eine partizipative Herangehensweise, wie sie auch im Kapitel **ALTER(N)SMANAGEMENT: AUSGEWÄHLTE MASSNAHMEN** (► S. 30) in vier Handlungsfeldern beschrieben wird.

Kosten-Nutzen-Überlegungen

Auch im Sinne von Kosten-Nutzen-Überlegungen spricht einiges für die Einführung

von Diversity Management. Selbstverständlich fallen bei der Einführung von Maßnahmen zu Diversity Management Kosten an. Dies betrifft vor allem Aus- und Weiterbildungskosten, das Hinzuziehen von ExpertInnen, Kosten für Kommunikation während der Umsetzung sowie Kosten des Controllings und Berichtswesens.

Diversity Management bringt auch einen hohen Nutzen für das Unternehmen und die MitarbeiterInnen und führt – durch höhere Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen und eine höhere Motivation – zu Kostenreduktion. Diversity Management kann auch zur Steigerung der Kreativität und der Problemlösungskompetenz beitragen, da Vielfalt die Perspektiven vermehren und die Qualität der Lösungen von komplexen Problemen erhöhen kann. Daneben steigt auch das Image des Unternehmens. Dies bringt einerseits Vorteile im Bezug auf KundInnen, andererseits stärkt dies auch das Bild einer attraktiven Arbeitgeberin/eines attraktiven Arbeitgebers und erleichtert es dadurch, qualifiziertes Personal zu finden. Alles in allem soll Diversity Management also zu einer Flexibilisierung und dadurch zu einem besseren Umgang mit sich ändernden Herausforderungen beitragen. Prinzipiell zielt Diversity Management darauf ab, Merkmale in ihrer Verwobenheit zu nutzen. Im Sinne des Fokus dieser Broschüre werden im Folgenden die Besonderheiten der Kategorie »Alter im Betrieb« sowie anschließend ausgewählte Maßnahmen dazu beschrieben.



Alter(n)svielfalt im Betrieb

GABRIELE WEGER

Fünf Mythen des Alters

Jedes Lebensalter hat seine Leistungsstärken wie auch -schwächen. Die weit verbreitete Ansicht, dass der älter werdende Mensch sich auf dem Weg ständigen Abbaus befindet, ist ein Mythos, der sich trotz aktueller, dem widersprechender wissenschaftlicher Untersuchungsergebnisse hartnäckig im Bewusstsein der Menschen verfestigt hat und damit auch zum Vorurteil betreffend eine geringere Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter beiträgt. Im Folgenden werden einige zentrale wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie und Altersforschung für das Lebensalter von 50 bis 65 vorgestellt:

1 Intelligenz

Eine breit angelegte umfassende Langzeitstudie¹⁴ kommt zu dem Ergebnis, dass bei fünf von sechs gemessenen Fähigkeiten Leistungszugewinne vom frühen zum mittleren Lebensalter (50 bis 65 Jahre) zu verzeichnen sind: Sprachliche Fähigkeiten, induktives Denken, Sprachgedächtnis, räumliche Orientierung und Zahlenverständnis verbessern sich. Einzig die Wahrnehmungsgeschwindigkeit nimmt bereits ab dem 20. Lebensjahr stetig ab. Die Kompensationsfähigkeit kann die durch das Alter bedingten Verschlechterungen häufig ausgleichen, insbesondere, wenn es sich um lang eingeübte Tätigkeitsabläufe handelt. In einer Untersuchung¹⁵ wurden z.B. die Geschwindigkeiten beim Tippen von Texten gemessen und unterschiedliche Altersgruppen miteinander verglichen. Obwohl die Reaktionszeit sich mit dem Alter verlangsamt und so die Tippgeschwindigkeit beeinflusst, brauchten Ältere für die Erstellung eines Manuskriptes nicht länger als ihre jüngeren KollegInnen.

¹⁴ Seattle Longitudinal Studie, zit. in: Berk 2005.

¹⁵ Sealhouse 1984, zit. in ebd.

¹⁶ Ackermann 2000, zit. in ebd.

2 Wissen

Mit langjähriger Berufstätigkeit in einem Unternehmen steigt die Erfahrung. Sie kann sich z.B. durch umfassende Kenntnis der formellen und informellen Strukturen im eigenen Unternehmen sowie durch eine gewachsene Produkt-, Branchen- und Marktkennntnis äußern. Geübtheit und Routine helfen bei der Lösung gestellter Aufgaben und kompensieren etwaige Schwächen. In einer Untersuchung¹⁶ von in der Gastronomie arbeitenden Personen identifizierten die ForscherInnen die unterschiedlichen Fertigkeiten eines Berufes: körperliche Fertigkeiten (Stärke und Geschicklichkeit), technisches Wissen (Bestandteile von Gerichten, Bestellen und Präsentation von Nahrungsmitteln), organisatorische Fähigkeiten (Gefühl für Prioritäten, Antizipation der KundInnenwünsche) und soziale Fähigkeiten (vertrauenswürdiges Auftreten und gute Manieren). Im Vergleich mit jüngeren Erwachsenen mit ähnlichen Jahren der Erfahrung wiesen Beschäftigte im mittleren Alter kompetentere Leistungen auf und bedienten die KundInnen auf besonders kenntnisreiche und aufmerksame Weise.

3

Lernen

Untersuchungen¹⁷ haben gezeigt, dass die Lernkapazität, die wesentlich die geistige Leistungsfähigkeit beeinflusst, bis ins hohe Alter bestehen bleibt. Mehr als vom Alter ist sie vor allem von vorangegangenen Lernmöglichkeiten im bisherigen Berufsleben, Schulbildung, Begabung, sozialem Status, Selbsteinschätzung, persönlicher Motivation etc. abhängig. Ältere haben ein verstärktes Interesse an Lerninhalten, die einen Bezug zu Erfahrungen und Vorkenntnissen aufweisen; solche Lerninhalte werden von älteren MitarbeiterInnen leicht aufgenommen. Die Summe der Erfahrungen, die ein Mensch auf einem bestimmten Gebiet erwirbt, befähigt sie oder ihn auch mit zunehmendem Alter zu guten Gedächtnisleistungen. Mehrere Studien¹⁸ haben belegt, dass sich das Kurzzeitgedächtnis in Bezug auf das eigene Fachgebiet nicht verschlechtert.

4

Problemlösefähigkeit

Menschen im mittleren Alter entfalten spezielle Fähigkeiten im Bereich des praktischen Problemlösens, das heisst, sich den Anforderungen der realen Welt zu stellen und zu analysieren, wie Ziele am besten erreicht werden können, die einen hohen Grad an Unsicherheit haben. Ältere MitarbeiterInnen mit langjähriger Erfahrung wissen, wann ein Zugang zu einem Problem greifen wird und wann nicht. Wenn Menschen mittleren Alters Alltagsprobleme unterbreitet werden, die mit ihrem Fachwissen in Beziehung stehen, finden sie sehr effiziente Lösungen.

5

Bewältigungsstrategien

Bedingt durch die reichhaltige Erfahrung bereits bewältigter Probleme nehmen Selbstsicherheit, Initiative und Entscheidungsfreudigkeit mit zunehmendem Alter tendenziell zu. Erwachsene im mittleren Lebensalter halten eher nach der positiven Seite einer schwierigen Situation Ausschau und stellen ihr Handeln erst einmal zurück, um Alternativen zu durchdenken. Die eigenen Stärken und Schwächen können besser reflektiert werden; größeres Selbstbewusstsein und reichhaltige Erfahrungen mit bereits bewältigten Problemen bilden die Grundlage für das effektive Bewältigen schwieriger Situationen. In einer Untersuchung¹⁹ in Call Centern wurde festgestellt, dass MitarbeiterInnen ab 50 Jahren weit weniger häufig als ihre jüngeren KollegInnen an emotionaler Erschöpfung und psychosomatischen Erkrankungen leiden. In der Regel eignen sich Menschen mit zunehmendem Alter verschiedene Techniken an, die sie dazu befähigen, einen kompetenten und gesunden Umgang in emotional belastenden Situationen zu pflegen. Zusammenfassend kann also festgehalten werden: Es gilt als erwiesen, dass das biologische Alter nicht geeignet ist, auf Kompetenz, Leistungs- und Lernfähigkeit einer Person zu schließen. Entscheidend ist vielmehr, ob Menschen in ihren Lebens- und Erwerbsverläufen fördernden oder hemmenden Bedingungen unterliegen und ob ihre Potenziale richtig genutzt und eingebunden werden.

¹⁷
Vgl. Menges 2000.

¹⁸
Vgl. Lehr 2003.

¹⁹
Vgl. RKW Verbundprojekt 2002.

Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Betrieb

Dieser Abschnitt widmet sich fördernden und hemmenden Bedingungen am Arbeitsplatz. Im Zentrum steht die Frage, was Betriebe aus arbeitspsychologischer Sicht für ihre MitarbeiterInnen konkret tun können. Folgende Inhalte werden in nachstehenden Abschnitten behandelt:

1)

Alternsgerechtes Arbeiten heißt zunächst einmal, Älteren die Möglichkeit zu geben, am Arbeitsleben teilzuhaben; eine Diskriminierung auf Grund des Alters muss vermieden werden. Die in der psychologischen Altersforschung nachgewiesenen Stärken und Ressourcen der älteren Beschäftigten verdeutlichen, dass Betriebe einen Nutzen haben, wenn sie Ältere beschäftigen.

2)

Die Arbeitstätigkeiten sollen so gestaltet sein, dass eine Gesundheitsschädigung bei langjähriger Tätigkeit vermieden wird. Zu den gesundheitsschädigenden Faktoren zählen nicht nur körperliche Belastungen, sondern des Weiteren eine ganze Reihe von psychischen Belastungen (z.B. einseitige monotone Tätigkeit, Arbeitsunterbrechungen, emotionale Belastungen etc.).

3)

Arbeit an und für sich ist nicht gesundheitsschädigend, sie beinhaltet eine Reihe gesundheitsförderlicher Potenziale. Faktoren wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Vielseitigkeit der Tätigkeit, Anerkennung und Wertschätzung etc. haben eine deutliche persönlichkeitsförderliche wie auch motivierende und leistungssteigernde Wirkung; sie fördern die Gesundheit und ermöglichen es, bis ins Pensionsalter fit zu bleiben.

Vermeidung gesundheits-schädigender Faktoren

Gesundheit ist eine wesentliche Bedingung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis ins Pensionsalter. Die Art und Weise, wie Arbeit gestaltet ist, spielt dabei eine wichtige Rolle. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet nicht nur, Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen zu schaffen, sondern bedeutet v.a. auch, die Arbeit so zu organisieren, dass sie dem Prozess des Älterwerdens gerecht wird und dass jüngere wie ältere ArbeitnehmerInnen sich durch ihre Arbeitstätigkeit nicht so verausgaben, dass ihre Gesundheit dadurch beeinträchtigt wird.

Folgende Zahlen²⁰ sprechen für einen dringenden Handlungsbedarf:

50 % aller Erkrankungen sind durch Faktoren der Arbeit bedingt.

29 % der Erwerbsunfähigkeit können auf körperliche, 31 % auf psychische Ursachen zurückgeführt werden.

63 % der Arbeitsunfälle sind durch psychische, 44 % durch körperliche Belastungen bedingt.

Hauptsächliche Ursachen der Erwerbsunfähigkeit sind:

23 % schwere Arbeit

14 % geringer Handlungsspielraum

9 % geringe psychische Anforderungen

Arbeitsbedingte Erkrankungen verursachen immense Kosten.²¹

- In Österreich lässt sich durch ein verbessertes System der Gesundheitsvorsorge ein Effekt von bis zu 3,6 Mrd. € erzielen, das entspricht 1,7 % des Bruttoinlandsproduktes.
- Bei einer Verringerung der Krankenzustände könnten Betriebe um bis zu 241 Mio. € weniger an Entgeltfortzahlungen ausgeben.

²⁰
Bödeker et al.
2002, zit. in:
Dür 2004.

²¹
Felderer 2004, zit.
in ebd.

Die nachfolgende Tabelle liefert eine Übersicht über mögliche Arbeitsbelastungen, die eine gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung haben. Werden Tätigkeiten mit diesen Belastungsfaktoren auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, bis ins Pensionsalter gesund und leistungsfähig zu bleiben.

	Mögliche Belastungen
Arbeitsumfeld	▶ ergonomisch ungünstige Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Arbeiten in Zwangshaltung)* ▶ unzureichende Arbeitsmittel ▶ gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsstoffe* ▶ Raumklima (Hitze, Nässe, Kälte)* ▶ Lärm* ▶ belastende Beleuchtungsverhältnisse*
Arbeitsanforderungen	▶ körperliche Belastungen* ▶ geistige Belastungen (Arbeiten, die Daueraufmerksamkeit erfordern) ▶ emotionale Belastungen ▶ kurzzyklische und gleichförmige Tätigkeiten* ▶ Monotonie* ▶ Leistungsnormen*
Arbeitsorganisation	▶ fehlende Arbeitsmittel ▶ unklare, widersprüchliche Arbeitsaufträge ▶ Unterbrechungen und Störungen ▶ fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit ▶ fehlende Einschulung in neue Aufgaben ▶ belastende Arbeitszeitgestaltung (wie Nacht- und Schichtarbeit)* ▶ Überforderung durch Arbeitsmenge ▶ Zeitdruck*
Orientierung und Sicherheit	▶ keine Arbeitsplatzsicherheit ▶ fehlende Handlungsspielräume ▶ fehlende Information ▶ geringe Entwicklungsmöglichkeiten ▶ fehlende Rückmeldung über die Arbeitsleistungen ▶ unklare Zuständigkeiten und Aufgaben ▶ Über- oder Unterqualifikation
Handlungsspielraum	▶ Überwachungs- und Kontrollmechanismen ▶ fehlende organisatorische Mitwirkungsmöglichkeiten ▶ fehlende Gestaltungsmöglichkeiten der Tätigkeiten ▶ Vorgabe von Arbeitstempo (taktgebundene Arbeiten)*
Sozialklima	▶ Diskriminierung (Alter*, Geschlecht, Herkunft) ▶ schlechtes Klima mit KollegInnen ▶ schlechtes Klima mit Vorgesetzten ▶ fehlende Möglichkeit, Probleme und Konflikte zu bearbeiten ▶ fehlende Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte
Die mit * gekennzeichneten Belastungen sind besonders ungünstig für ältere Beschäftigte.	

Abbildung 4
Quelle: vgl. AUVA
(o.J.)

Für Betriebe gibt es zahlreiche Maßnahmen, wie diese negativen Belastungen vermieden werden können; sie werden im Kapitel **ALTER(N)SMANAGEMENT: AUSGEWÄHLTE MASSNAHMEN** (► S. 30) ausführlich beschrieben. Dass physische Belastungen eine gesundheitsschädigende Wirkung haben, ist allgemein bekannt. In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass auch psychische Belastungen stark gesundheitsbeeinträchtigend sind. Z.B:

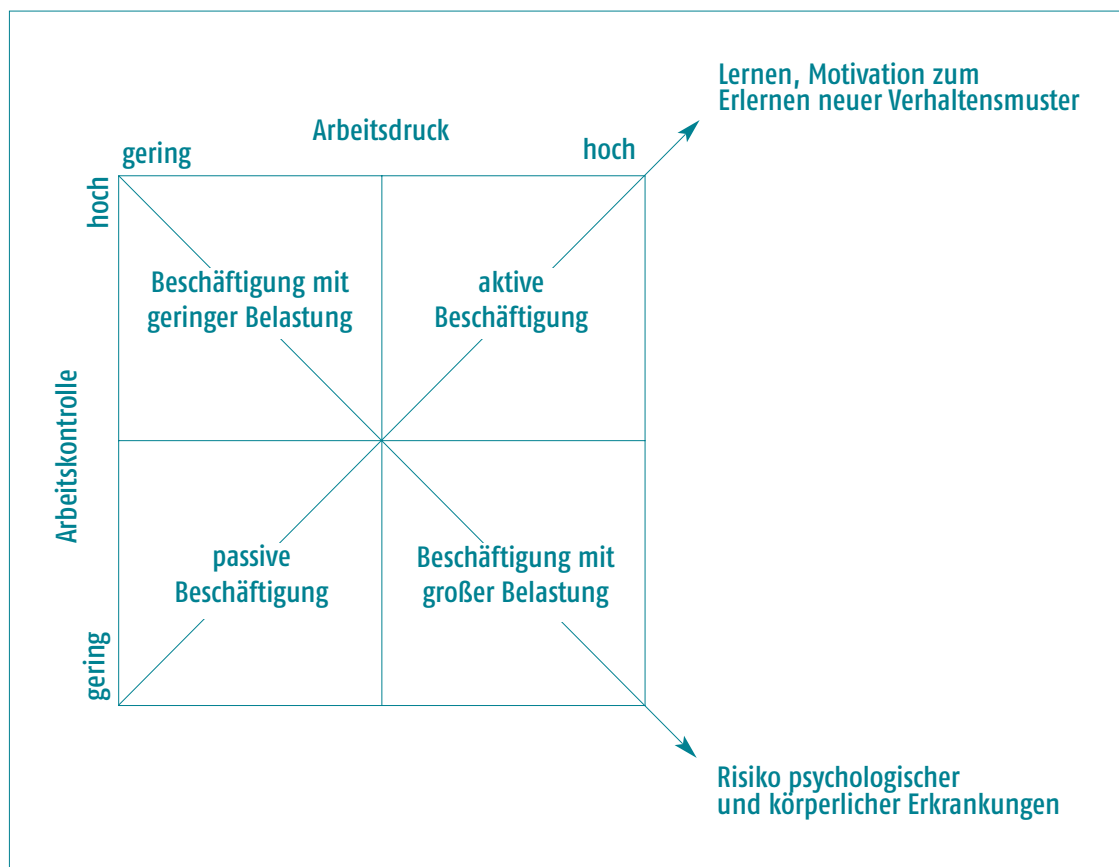
- ArbeitnehmerInnen, die sich in der Arbeit ständig mit **Hindernissen** herum-schlagen müssen und dadurch zusätzlichen Aufwand haben, leiden stärker unter psychosomatischen Beschwerden, Gefühlen der Gereiztheit und Deprimiertheit, haben Augenbeschwerden, Allergien und gehäuft chronische Erkrankungen.²²
- Wenn Menschen sich beruflich sehr **verausgaben** und gleichzeitig dafür wenig **Belohnungen** (Wertschätzung, Sicherheit, Geld, Entwicklungsmöglichkeiten) erhalten, wird von »beruflichen Gratifikationskrisen« gesprochen.

Studien haben belegt:

1. Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind eine direkte Folge »beruflicher Gratifikationskrisen«.²³
 2. Das Risiko, an depressiven Symptomen zu erkranken, ist 5,9fach erhöht.²⁴
 3. Das Risiko für Rücken-, Nacken- und Hüftbeschwerden ist 2- bis 3fach erhöht.²⁵
- Sind Beschäftigte einer **hohen Leistungsnachfrage** ausgesetzt und haben sie gleichzeitig **keine Möglichkeit der Steuerung, der Kontrolle und des Einflusses** auf die Arbeitssituation, sind Herzerkrankungen, hoher Blutdruck und Arteriosklerose die Folge. Stehen Beschäftigte einer hohen Leistungsnachfrage gegenüber und haben gleichzeitig **genügend Möglichkeiten, die Nachfrage zu steuern**, ist diese Situation **arbeitsmotivierend und lernförderlich**.²⁶

Die folgende Abbildung veranschaulicht, wie sich die genannten Faktoren auf die Beschäftigten auswirken.

Abbildung 5
»Job demands –
job control«-
Modell nach
Karasek/Theorell
(1990)



²²
Vgl. Oesterreich/
Volpert 1999.

²³
Vgl. Siegrist 1996.

²⁴
Vgl. Larisch et
al. 2003.

²⁵
Vgl. Dragano et
al. 2003.

²⁶
Vgl. Karasek/
Theorell 1990.

Mit zunehmender Kontrolle über die eigenen Tätigkeiten steigt die Lernmotivation, und das auch bei zunehmendem Arbeitsdruck. Bei steigendem Arbeitsdruck und geringer Kontrolle über die eigene Arbeit steigt das Risiko psychischer Belastung sowie körperlicher Erkrankungen.

Gesundheitsförderliche Merkmale im Betrieb

Bisher wurde ausgeführt, dass stresserzeugende Arbeitsbedingungen den Gesundheitszustand der MitarbeiterInnen beeinträchtigen, sie sind gewissermaßen betriebliche »Krankheitserreger«. Arbeit beinhaltet an und für sich eine Reihe von Faktoren, die gesundheitsförderlich sind und die Arbeits- und Leistungsfähigkeit bis ins Pensionsalter positiv beeinflussen. Gesundheitsförderliche Merkmale in sozialen Systemen werden in folgenden vier Formen wirksam:²⁷

- 1)
als Möglichkeit zur Entwicklung vertrauensvoller Bindungen an einzelne Menschen, Gruppen und Organisationen;
- 2)
als positiv und hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung;
- 3)
als gemeinsame Werte, Überzeugungen und Regeln (die die Berechenbarkeit als Voraussetzung für die Beeinflussbarkeit sozialer Systeme und Kooperation erleichtern);
- 4)
als mitarbeiterInnenorientierte Führung (d.h. eine Führung, die durch Transparenz und Partizipation um das Vertrauen und die Loyalität der MitarbeiterInnen wirbt).

Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Menschliches Handeln unterliegt einem Regelkreislauf, der aus der Vorbereitung, der Organisation, der Ausführung und der Kontrolle der Tätigkeit besteht. Jede Tätigkeit, die diese Phasen des Regelkreises beinhaltet, heißt vollständig. Solche Tätigkeiten sind geistig anregend, fördern das Lernen und stellen einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit dar. Sie vermeiden nicht nur arbeitsbedingte Erkrankungen, sondern fördern auch die Gesundheit. Je höher die Anforderungen an selbstständiges Denken und eigenständiges Entscheiden in der Arbeit sind, desto größer ist der Zusammenhang zu positiven Gesundheitsindikatoren²⁸ wie:

- ▶ geringere Ängstlichkeit;
- ▶ ausgeprägtes Gefühl, sich in neuen Situationen behaupten zu können;
- ▶ Fertigkeiten und Kenntnisse werden in der Freizeit weiterentwickelt;
- ▶ das Leben wird aktiver und selbstbewusster gestaltet.

²⁷
Vgl. Badura/
Hehlmann 2003.

²⁸
Vgl. Österreich/
Volpert 1999.

So gestaltete Arbeit ist die beste Voraussetzung für körperliche, geistige und seelische Fitness bis ins Pensionsalter:²⁹

Gestaltungsmerkmal	Inhalt	Wirkung
Ganzheitlichkeit	Die Aufgaben enthalten planende, kontrollierende und ausführende Anteile.	► Bedeutung und Stellenwert der Tätigkeit werden erkannt. ► Aus der Tätigkeit ergibt sich die Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt.
Anforderungsvielfalt	Die Aufgaben enthalten Anforderungen an Körper und Psyche sowie den Wechsel von intellektuellen Problemlöseaufgaben mit Routineaufgaben (Konzept der Mischarbeit).	► Es können unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt werden. Einseitige Beanspruchungen werden vermieden.
Möglichkeiten zur sozialen Interaktion	Die Aufgaben ermöglichen Kooperation und Kommunikation (z.B. Teamkonzepte).	► Sozialer Kontakt ist möglich. Man erhält Feedback. ► Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden. ► Gegenseitige Unterstützung hilft hohe Belastungen wie Stress besser zu bewältigen.
Autonomie	Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind vorhanden, ein gewisses Maß von Kontrolle über die Arbeitsschritte ermöglicht die Selbstregulierung des Arbeitsprozesses.	► Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung werden gestärkt. ► Ein gewisses Maß an Einfluss und Bedeutung stärkt Identifikation und Motivation.
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Die Aufgaben enthalten ein gewisses Maß an Herausforderung und an Entwicklungsmöglichkeiten und auch die Möglichkeit, Fehler zu machen und aus Fehlern zu lernen.	► Die allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten. Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt. Anreiz zum Engagement entsteht.
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	Beim Festlegen von Vorgabezeiten Zeitpuffer schaffen.	► Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen. ► Schafft Zeiträume für stressfreies Nachdenken.
Differenzielle Arbeitsgestaltung	Individuelle Arbeitsweisen finden Berücksichtigung.	► Dies erhöht Leistungsbereitschaft, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.

Abbildung 6
Quelle: Ulich
(1994)

Betriebliche Investitionen in die Gesundheit rechnen sich

In einer Untersuchung an 28 Unternehmen der IT- und Software-Branche konnte nachgewiesen werden, dass signifikant positive Zusammenhänge zwischen günstigen, gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und betrieblichen Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn bestehen. Solche Investitionen haben eindeutig auch einen wirtschaftlichen Nutzen.

²⁹
Vgl. Ulich 1994.

Arbeitsfähigkeit erhalten

Um die Vorteile der Vielfalt im Bezug auf Alter nutzen zu können, um einerseits die Ansammlung von Erfahrungswissen zu ermöglichen und andererseits den Austausch zwischen den Generationen zuzulassen, muss die Arbeitsfähigkeit aller MitarbeiterInnen während ihrer gesamten Laufbahn im Unternehmen erhalten werden.

Das *Haus der Arbeitsfähigkeit*³⁰, wie in Abbildung 7 dargestellt wird, beschreibt die vielfältigen Einflüsse auf die Arbeitsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen. Das Fundament bildet das nähere und weitere soziale Umfeld, das sich unterschiedlich auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirkt und unmittelbar auf die *1. Ebene, die Gesundheit*, Einfluss nimmt. Gesundheit schließt hier sowohl die körperliche, die psychische und die soziale Gesundheit ein. Die 1. Ebene kann nur tragen, wenn in der *2. Ebene Kompetenzen* in Form von berufsspezifischer Bildung im Verlauf des Arbeitslebens angesammelt werden. In der *3. Ebene, Werte*, finden wir darauf aufbauend die sozialen

und moralischen Werte und Einstellungen der MitarbeiterInnen (dazu zählen etwa auch Einstellungen der MitarbeiterInnen, wie sie sich ins Arbeitsleben einbringen, und ihre persönliche Sichtweise zur Unternehmenskultur). In der *4. Ebene* findet sich die *Arbeit*.

Arbeit wirkt auf Werte, Kompetenzen und Gesundheit

Im Betrieb können Gesundheit, Kompetenzen und Werte nicht direkt beeinflusst werden. Allerdings wirkt sich die Art und Weise, wie die Arbeit gestaltet wird, direkt auf die Gesundheit, die Kompetenzen und die Werte jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters aus. Ziel eines altersgerechten Managements sollte es daher sein, die Arbeit so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten werden kann. Die einzelnen Teile eines altersgerechten Managements – also Maßnahmen in Bezug auf Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, vorbeugenden Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Personalentwicklung – wirken indirekt auf Gesundheit, Kompetenz und Werte und ermöglichen somit eine ganzheitliche Förderung der Arbeitsfähigkeit.

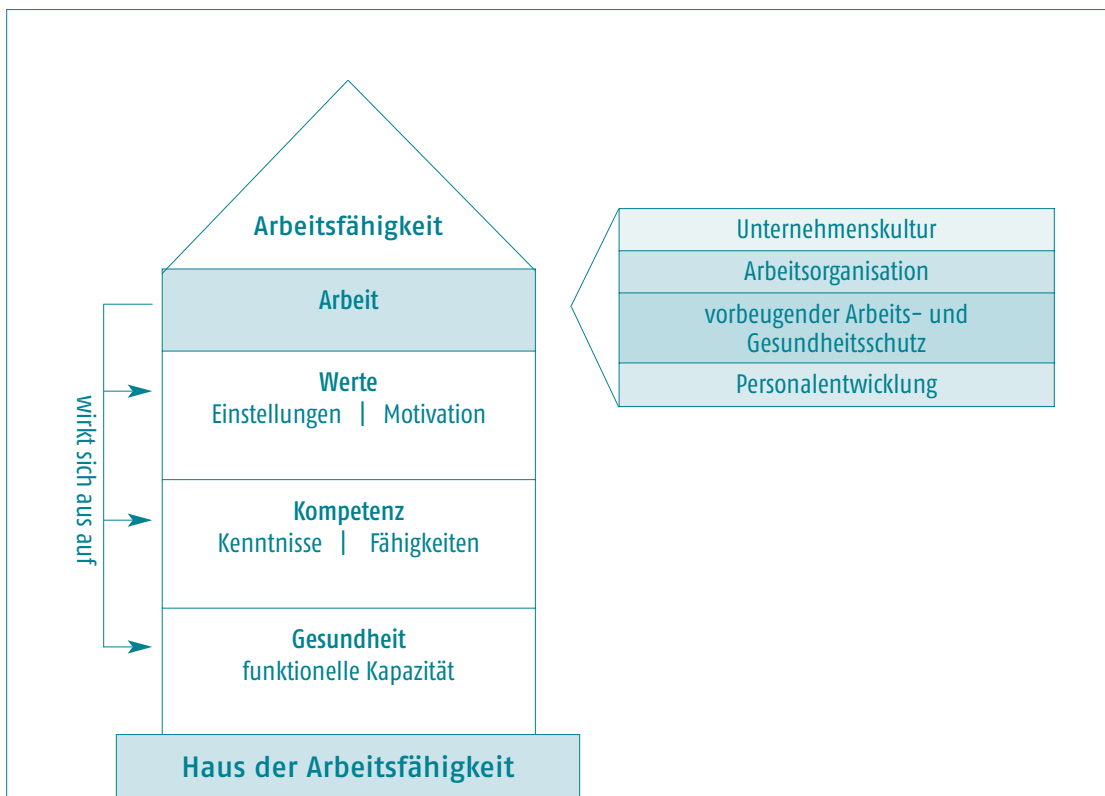
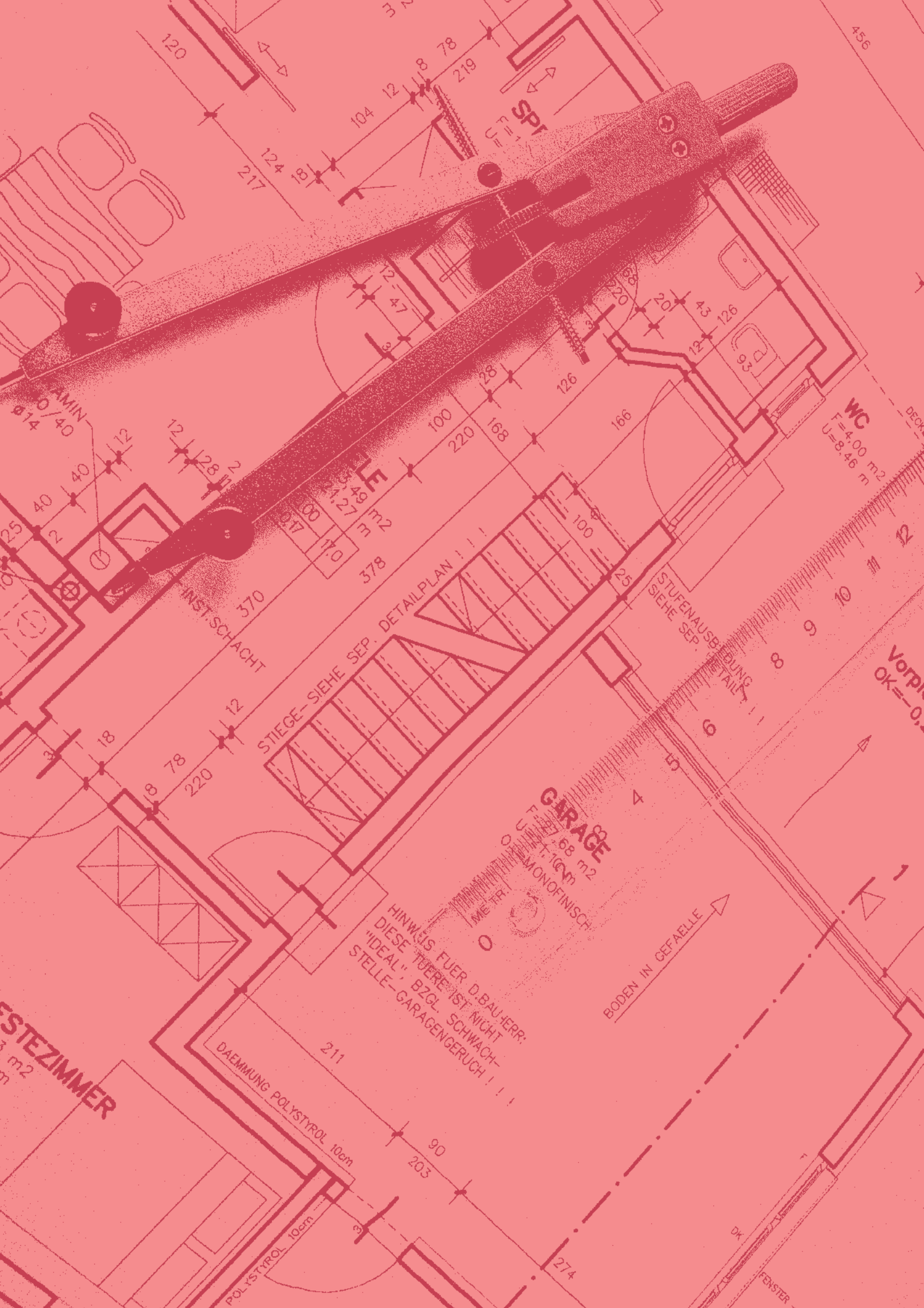


Abbildung 7
Das Haus der
Arbeitsfähigkeit
(eigene Darstel-
lung, in Erweite-
rung des Konzepts
von Ilmarinen/
Tempel 2003: 92)

30
Vgl. Ilmarinen/
Tempel 2003: 91 f.



Unternehmenskultur	33
Dialog und Zusammenarbeit im Unternehmen	33
MentorInnen-Programm	35
Gemeinsame Verbesserung des Arbeitsplatzes	37
Inner Marketing	38
Arbeitsorganisation	39
Individuelle Arbeitszeitmodelle	39
Job Rotation	41
Job Enlargement/Job Enrichment	42
Projektmanagement	43
Vorbeugender Arbeits- und Gesundheitsschutz	44
Gesundheitsprogramm im Betrieb	45
Personalpolitik & Personalentwicklung	47
Bildungs- und Qualifizierungsplan	47
Führungskräfteschulungen	49
Neuorientierung des Recruiting	50
MitarbeiterInnengespräche	51
Alter(n)smanagement in der Umsetzung	53

Alter(n)smanagement: Ausgewählte Maßnahmen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Effekte von Stereotypen und negativen Arbeitsbedingungen für ältere ArbeitnehmerInnen behandelt. Die negativen Effekte für den Betrieb betreffen etwa den Verlust an Humankapital in Form von Wissen und Erfahrung durch den Abgang älterer MitarbeiterInnen oder aber auch vergebene Chancen, die sich etwa durch an Stereotypen orientierte Auswahlprozesse bei Neuanstellungen ergeben. Für ältere ArbeitnehmerInnen bedeutet dies leider allzu oft eine Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt. Es gilt als erwiesen, dass die individuelle Leistungsfähigkeit nicht vom biologischen Alter abhängt, sondern davon, ob die Biografie von fördernden oder hemmenden Arbeitsbedingungen geprägt war und ob Potenziale genutzt werden konnten.

Fördernde Arbeitsumgebung

Ziel der hier vorgestellten Maßnahmen³¹ ist es daher, eine integrative, auf Kommunikation und Lernen basierende Arbeitsumgebung zu gestalten, welche die Vielfalt der MitarbeiterInnen nutzt. Dadurch soll eine langfristige und nachhaltige Entwicklung ermöglicht werden, die auf Innovation und vorausschauendes Handeln ausgerichtet ist. Dies lässt sich nur durch einen partizipativen Veränderungsprozess erreichen, bei dem MitarbeiterInnen einbezogen werden. Selbstverständlich bedeutet dies kurzfristig oft etwas mehr Arbeitsaufwand; langfristig verspricht eine Veränderung der Strukturen in Richtung Partizipation allerdings, dass das Unternehmen im Sinne einer lernenden Organisation auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet ist und vorausschauend handeln kann - schneller als die Konkurrenz.

Integration aller MitarbeiterInnen

Im Mittelpunkt der hier vorgestellten Maßnahmen steht die Integration aller MitarbeiterInnen aller Generationen. Vereinzelt wird unter Alter(n)smanagement auch nur die Konzentration auf ältere Beschäftigte bzw. auf die Kommunikation zwischen Jungen und Alten verstanden. Bei dieser Sichtweise läuft man allerdings schnell Gefahr, Stereotype zu reproduzieren. Denn wie im vorigen Teil erläutert kann Alter nicht als Maßzahl für die Zuschreibung bestimmter Eigenschaften verstanden werden. Ist in der Folge also etwa vom »Austausch zwischen den Generationen« die Rede, so bedeutet dies nicht zwangsläufig einen Austausch zwischen Jung und Alt. Vielmehr kann sich der Generationenbegriff etwa auch auf die unter-

schiedliche Zugehörigkeitsdauer im Betrieb beziehen. In Anlehnung an die Einteilung von Heyer/Henkel (1995) werden vier Handlungsfelder als Rahmen beschrieben, innerhalb deren Maßnahmen im Betrieb gesetzt werden können:

- ▶ Unternehmenskultur,
- ▶ Arbeitsorganisation,
- ▶ vorbeugender Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- ▶ Personalentwicklung.

Im Folgenden finden Sie einzelne Maßnahmen zu den vier Handlungsfeldern. Sie sollen als Anregung für eine unternehmensspezifische Konzeption von Alter(n)smanagement dienen.

Umsetzung an

Unternehmensgröße anpassen

Dass heißt, jede Maßnahme muss an die Größe und die Gegebenheiten in den jeweiligen Betrieben entsprechend angepasst werden. Diese Broschüre richtet sich an KMUs, also an Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl bis 250. Je nach Größe des Betriebs werden Maßnahmen daher entweder direkt von der Geschäftsleitung, von Projektverantwortlichen oder von einem Team geplant und durchgeführt. Wenn in der Folge von »Beteiligten« der Maßnahmenumsetzung die Rede ist, so kann das Team je nach Unternehmensgröße aus wenigen Personen bestehen oder ein größeres Spektrum mehrerer Abteilungen abdecken. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Belegschaft bzw., wenn vorhanden, die Belegschaftsvertretung einbezogen wird.

³¹ Die hier vorgestellte Einteilung sowie die einzelnen Maßnahmen stammen vornehmlich aus Heyer/Henkel (1995).

Unternehmenskultur

Dialog und Zusammenarbeit im Unternehmen

Ziel

dieser Maßnahme ist die Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf **Anerkennung, Förderung und Entwicklung** der unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen abzielt. Dies soll langfristig eine auf Lernen ausgerichtete partizipative Unternehmenskultur etablieren und so zu einer Wertschätzung von (Alterns-)Vielfalt beitragen.

Maßnahmen

Verbindliche Handlungsanleitungen zur Führung und Zusammenarbeit entwickeln, festlegen und umsetzen.

Diese enthalten konkrete Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit, also etwa:

- 1) **im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen**
 - ▶ Rechte und Pflichten der Vorgesetzten
 - ▶ Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen
 - ▶ Förderung von Kommunikation zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen (▶ MITARBEITERINNENGESPRÄCHE, S. 51)
- 2) **zwischen den MitarbeiterInnen untereinander**
 - ▶ gegenseitige Wertschätzung
 - ▶ Berücksichtigung von individuellen Stärken und Schwächen
 - ▶ teamorientiertes Arbeiten im Sinne von gegenseitiger Unterstützung
 - ▶ Anerkennung von Erfahrung und sozialer Kompetenz
- 3) **Kommunikation und Information**
 - ▶ Transparenz von Entscheidungen
 - ▶ bei Entscheidungen die Erfahrungen und Wünsche der Betroffenen einbeziehen
 - ▶ Regelungen zum Umgang mit Lob und Kritik
- 4) **Zusammenhang zwischen Führung und Organisationsstruktur**
 - ▶ Wo möglich, Entscheidungskompetenzen delegieren
 - ▶ Förderung und Anleitung zum selbstverantwortlichen Handeln
 - ▶ individuelles Fachwissen wahrnehmen, abfragen und fördern

Beteiligte

Alle MitarbeiterInnen – Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Betriebsrat, Beschäftigte

Verantwortlich

Unternehmensleitung

Umsetzung

- 1) Ein Team mit VertreterInnen der beteiligten Gruppen erarbeitet ein Konzept der *Handlungsanleitungen zur Führung und Zusammenarbeit*.
- 2) Das Konzept wird mit allen Führungsebenen und dem Betriebsrat abgestimmt.

- 3) Das Konzept wird in einer Betriebsversammlung allen MitarbeiterInnen vorgestellt, alle Beteiligten erhalten ein persönliches Exemplar ausgehändigt. Es soll betont werden, dass der Schwerpunkt dieser Maßnahme auf der Etablierung von Dialog und Kooperation innerhalb des Unternehmens liegt.
- 4) Das Konzept wird während einer Probephase umgesetzt. Wichtig ist hierbei, dass die Vorgesetzten durch ihr Verhalten Modellwirkung haben.

Controlling

MitarbeiterInnenbefragung nach erfolgter Implementierung und Ablauf der Probephase

Beispiele

Gleichzeitig mit der Einführung der Handlungsanleitung kann ein System des betrieblichen Vorschlagswesens eingerichtet werden. Ziel ist hierbei im Sinne einer lernenden Organisation, dass die MitarbeiterInnen ermutigt werden, Probleme und deren Lösungsvorschläge zu äußern und so zu einer stetigen Weiterentwicklung des Betriebs beizutragen. Das Vorschlagswesen kann auch mit einem betrieblichen Anreizsystem verbunden werden, wobei es sich dabei nicht ausschließlich um finanzielle Anreize handeln muss.

Seminare für Führungskräfte, MitarbeiterInnen

Sensibilisierungsseminare können die eigenen Erwartungshaltungen und Rollenvorstellungen reflektieren helfen (z.B. ein oft gehörter Satz: »Frauen bleiben dem Unternehmen ja sowieso nicht lange erhalten«).

Doppelbelastung: Wichtig ist hierbei auch, die geschlechtsspezifischen Unterschiede zu berücksichtigen. Ruht das Haus der Arbeitsfähigkeit (► S. 29) auf dem sozialen Gefüge, so ist dabei mitzubedenken, dass heute nach wie vor weitaus häufiger Frauen mit einer Doppelbelastung von Beruf und Familie konfrontiert sind, während viele Männer die Familie als Ort der Erholung nutzen können.

Tipp zur Sensibilisierung für Vereinbarkeitsinteressen (Work-Life-Balance)

Wenn Unternehmen verhindern wollen, dass erfahrene und hoch qualifizierte MitarbeiterInnen für eine lange Zeitspanne aussteigen, lohnt es sich, über gezielte mitarbeiterInnenorientierte Managementmethoden und Maßnahmen nachzudenken.

UNTERNEHMENSKULTUR und MASSNAHMEN zur Vereinbarkeit von Elternrollen

- Ermöglicht die Kultur im Unternehmen z.B. auch Vätern, in Karenz zu gehen?
- Existieren im Unternehmen Anreizsysteme dazu?
- Gibt es unterstützende Maßnahmen sowohl für Frauen als auch für Männer?

MentorInnen-Programm

Ziel

- ▶ Nutzung und Weitergabe der **sozialen und fachlichen Kompetenz erfahrener MitarbeiterInnen**
- ▶ Verbesserung der **Kommunikation** zwischen erfahrenen und neuen MitarbeiterInnen
- ▶ Sicherstellung der **Integration** neuer MitarbeiterInnen
- ▶ **Wertschätzung** für erfahrene und neue MitarbeiterInnen
- ▶ **Anbindung** von MitarbeiterInnen, die ihre Arbeit kurzfristig unterbrechen müssen (z.B. wegen Karenzzeit, Sabbatical, längere externe Weiterbildungen)

Maßnahmen

Erfahrene MitarbeiterInnen, die am besten eine Zusatzqualifikation als MentorInnen erhalten, übernehmen eine MentorInnenschaft für:

- ▶ neu eingestellte MitarbeiterInnen (mindestens für die Probezeit),
- ▶ für Lehrlinge (mindestens für die Lehrzeit und etwa drei Monate danach),
- ▶ für MitarbeiterInnen, die den Arbeitsplatz innerhalb des Betriebs gewechselt haben (für mindestens sechs Wochen),
- ▶ auf Wunsch für MitarbeiterInnen mit Arbeitsunterbrechung (etwa Karenzzeiten, Sabbatical, längere externe Weiterbildungen) während ihrer Abwesenheit und nach ihrer Rückkunft.

Den MentorInnen wird eine Supervision zur Verfügung gestellt. Die dadurch mögliche Verknüpfung der Erfahrungen der MentorInnen untereinander erhöht gleichzeitig das Organisationswissen.

Die MentorInnenschaft umfasst:

- ▶ Regelmäßige Gespräche zu festgelegten Zeitpunkten zwischen MentorInnen und betreuten MitarbeiterInnen, bei denen anstehende Fragen behandelt werden.
- ▶ Regelmäßige Gespräche zu festgelegten Zeitpunkten zwischen den MentorInnen und den Vorgesetzten und KollegInnen der betreuten MitarbeiterInnen.
- ▶ Die MentorInnen sollen jederzeit für Fragen der von ihnen betreuten MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.
- ▶ Am Schluss der Mentoringphase steht ein gemeinsames Abschlussgespräch zwischen MentorInnen, betreuten MitarbeiterInnen sowie Vorgesetzten

Beteiligte

Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalverantwortliche, MentorInnen, ein-
zuarbeitende MitarbeiterInnen

Verantwortlich

Personalverantwortliche

Umsetzung

- 1) Entscheidung der Unternehmensleitung und Beauftragung einer Koordinatorin/eines Koordinators für das MentorInnen-Programm sowie Bereitstellung eines Budgets.
- 2) Die/der KoordinatorIn erarbeitet ein Konzept, das beispielsweise folgende Aspekte enthält:

- ▶ Zielkatalog
 - ▶ Zielgruppen
 - ▶ Aufgabenkatalog der MentorInnen
 - ▶ Kriterien für die Auswahl von MentorInnen
 - ▶ Qualifikationsanforderungen an MentorInnen
 - ▶ Qualifikationsmaßnahmen für MentorInnen
 - ▶ Betreuungszeiträume
 - ▶ Kostenplan (für Qualifikation von MentorInnen, für Supervision usw.)
 - ▶ Planung einer innerbetrieblichen Werbekampagne
- 3) Das Konzept wird der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat vorgestellt und verabschiedet.
 - 4) Das Programm wird innerbetrieblich beworben (Betriebsversammlung, Betriebszeitung, Intranet, Newsletter o.ä.), zukünftige MentorInnen sollen gefunden werden.
 - 5) MentorInnen werden ausgewählt und für ihre Aufgabe qualifiziert.

Controlling

Die Erfahrungen aus den Abschlussgesprächen sowie eventuelle zusätzliche Befragungen von MentorInnen, betreuten MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KollegInnen werden festgehalten und fließen in die Weiterentwicklung des MentorInnen-Programms sowie in die Personal- und Organisationsentwicklung ein.

Beispiel

S TEREOTYPE

Die Weitergabe von Kompetenzen erfahrener MitarbeiterInnen kann auch bedeuten, dass eine 30-jährige Mitarbeiterin mit zehn Jahren Erfahrung im Betrieb ihr Wissen an einen neuangestellten 58-Jährigen weitergibt.

Gemeinsame Verbesserung des Arbeitsplatzes

Ziel

Durch dieses gemeinsame Projekt von verschiedenen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten unmittelbar am Arbeitsplatz sollen **Identifikation und Verantwortlichkeit** gesteigert und Handlungsspielräume erweitert werden. Die Arbeit am Projekt soll nicht nur die Arbeitsumgebung verbessern (► DIE MASSNAHMEN KÖNNEN AUCH IN VERBINDUNG MIT MASSNAHMEN ZU ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ S. 44 DURCHGEFÜHRT WERDEN), sondern auch die Kommunikation zwischen Beschäftigtengruppen fördern.

Maßnahmen

Gemeinsames Projekt zur Veränderung von Ausstattung und Anordnung von Möbeln und Arbeitsmitteln unter ergonomischen, ästhetischen und funktionalen Gesichtspunkten.

Beteiligte

Geschäftsleitung, Vorgesetzte, Beschäftigte, womöglich auch ArbeitsmedizinerInnen sowie VertreterInnen der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

Verantwortlich

Geschäftsleitung bzw. AbteilungsleiterInnen

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt ein Programm und legt ein Budget fest. Gleichzeitig wird über die Einbeziehung von ExpertInnen (etwa ArbeitsmedizinerInnen oder VertreterInnen der AUVA) entschieden.
- 2) Je nach Betriebsgröße werden AbteilungsleiterInnen über ihren Budgetrahmen informiert. Diese informieren wiederum ihre MitarbeiterInnen und initiieren die Umsetzung in der Abteilung.
- 3) Die MitarbeiterInnen erarbeiten für ihre Arbeitsplätze Umsetzungsvorschläge, gegebenenfalls in Absprache mit ExpertInnen.
- 4) In Absprache mit den Vorgesetzten werden die Maßnahmen von den MitarbeiterInnen umgesetzt.
- 5) Die Veränderungen werden dokumentiert und betriebsintern kommuniziert (Betriebszeitung, Intranet, Newsletter usw.).

Controlling

Die Zufriedenheit mit der Umsetzung und den Resultaten wird mittels MitarbeiterInnenbefragung erhoben.

Beispiel

Informelle Kommunikation im Betrieb

Bei der Verbesserung des Arbeitsplatzes kann gleichzeitig versucht werden, im Betrieb Orte der informellen Kommunikation einzurichten, also etwa Sitzcken oder Pausenräume. Diese sollten sich durch ihre Einrichtung von den Arbeitsplätzen abgrenzen, z.B. durch Sofas oder Blumenschmuck. Ziel ist es, zum informellen Wissensaustausch anzuregen sowie das Betriebsklima und die Identifikation mit dem Betrieb zu fördern.

Inner Marketing

Ziel

Durch Werbung für das Unternehmen und die Unternehmenskultur sollen die **Identifikation** der MitarbeiterInnen mit dem eigenen Unternehmen und die Motivation gesteigert werden. Weiters können diese Medien für die Ankündigung und Unterstützung der anderen hier vorgestellten betriebsinternen Maßnahmen sowie zur Sensibilisierung der Belegschaft zu den Themen Diversität und Alter genutzt werden.

Maßnahmen

Konzept zum Inner Marketing, kann u. a. folgende Medien beinhalten:

- ▶ Betriebszeitung
- ▶ elektronischer Newsletter
- ▶ Intranet-Seiten des Unternehmens, etwa auch mit Diskussionforen

Zusätzlich beinhaltet Inner Marketing noch etwa:

- ▶ Veranstaltungen
- ▶ Kampagnen (Plakate, Aushänge usw.)
- ▶ Produktpräsentationen
- ▶ Betriebsbesichtigungen
- ▶ Gesprächsrunden

Beteiligte

Geschäftsleitung, Betriebsrat sowie MitarbeiterInnen, die Artikel verfassen

Verantwortlich

Projektverantwortliche für Inner Marketing

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt die Umsetzung für Inner Marketing und stellt ein Budget sowie Personalkapazität zur Verfügung.
- 2) Im Team wird ein/e Projektverantwortliche/r bestimmt.
- 3) Ausarbeitung eines Konzepts für Inner Marketing inklusive Zeitplan und Erscheinungsweise der Medien.
- 4) Eventuell können bei einer Betriebsversammlung die neuen Medien vorgestellt werden.

(Entscheidend für den Erfolg ist die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen. Wichtige Aspekte hierbei sind Glaubwürdigkeit, Authentizität und Beteiligungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen; eine Zensur der Inhalte ist daher prinzipiell auszuschließen.)

Controlling

MitarbeiterInnenbefragung über Akzeptanz der einzelnen Elemente

Beispiel

Bei den Gesprächsrunden können folgende Themen behandelt werden:

- ▶ Informationen über soziale Aktivitäten des Unternehmens
- ▶ Informationen über die Umsetzung der in dieser Guideline vorgestellten Maßnahmen
- ▶ Informationen über Marktentwicklung, Erfolge, Innovationen und Geschäftspolitik
- ▶ Berichte über erfolgreiche MitarbeiterInnen oder Abteilungen
- ▶ Mitteilungen der Geschäftsleitung bzw. des Betriebsrats
- ▶ Vorstellung neuer MitarbeiterInnen, Meldungen über das Ausscheiden
- ▶ Informationen über Fortbildungsmöglichkeiten
- ▶ Berichte von Veranstaltungen, Messen, Kongressen usw.
- ▶ Fachartikel
- ▶ LeserInnenbriefe der Beschäftigten und/oder Diskussionsforen im Intranet

Arbeitsorganisation

Individuelle Arbeitszeitmodelle

Ziel

Bessere **Übereinstimmung** zwischen Leistungsfähigkeit bzw. Interessen der Beschäftigten je nach Lebensphase und den Anforderungen des Betriebs

Maßnahmen

Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, etwa:*

- ▶ Gleitzeitmodelle
- ▶ Teilzeitmodelle
- ▶ Altersteilzeitmodelle
- ▶ Langzeitkonten³²
- ▶ Jahresarbeitszeitmodelle mit Zeitkonten
Dieses Modell ist ähnlich obigem, allerdings wird die Arbeitszeit nur innerhalb eines Jahres verteilt.
- ▶ Sabbaticals
Gewährung von Freistellungen für einen gewissen Zeitraum, um Weiterbildung oder Erholungsphasen einzubauen.
- ▶ Wahlarbeitszeit³³
- ▶ zeitautonome Gruppenarbeit
- ▶ spezielle Schichtsysteme
- ▶ Telearbeit

*)

Wichtig bei der Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle ist, die gesetzlichen und kollektivvertraglichen Bestimmungen für Ihre Branche zu beachten. Auskünfte erteilen die Interessenvertretungen. Die Modelle sollen in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bzw. den Beschäftigten ausgearbeitet und in Form einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden.

³²
Hier kann die Arbeitszeit langfristig angespart und das Guthaben geblockt oder durch spätere Arbeitszeitverringerung aufgebraucht werden.

³³
Bei diesem Modell werden jährlich die Wochenarbeitszeit und die Urlaubstage für das kommende Jahr und das sich daraus ergebende Gehalt festgelegt.

Beteiligte

Unternehmensleitung, Betriebsrat, weitere Vorgesetzte und MitarbeiterInnen

Verantwortlich

Unternehmensleitung, Betriebsrat

Umsetzung

- 1) Ein Team, das zumindest aus VertreterInnen der Unternehmensleitung und VertreterInnen der Belegschaft (Betriebsrat) besteht, erarbeitet ein Rahmenkonzept sowie neue Arbeitszeitmodelle unter Berücksichtigung folgender Kriterien:
 - ▶ Interessen der Belegschaft, auch hinsichtlich oben erläuterter Work-Life-Balance
 - ▶ Interessen des Unternehmens hinsichtlich Auftragslage und deren Schwankungen, Auslastung von Maschinen etc.
 - ▶ Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (Pausenzeiten etc.)
- 2) Die neuen Arbeitszeitmodelle werden mittels einer Betriebsvereinbarung festgelegt.

Controlling

- ▶ Kosten - Nutzen - Analyse des Modells
- ▶ MitarbeiterInnenbefragung über Zufriedenheit mit den neuen Modellen

Beispiel

Ampelkonten: Eine interessante Möglichkeit, Zeitkonten zu gestalten, bieten so genannte Ampelkonten, die den Dispositionsspielraum der MitarbeiterInnen regeln. Ist die/der MitarbeiterIn nahe am ausgeglichenen Konto, also im grünen Bereich, steuert sie/er das Konto eigenverantwortlich. Kommt sie/er in die gelbe Phase, wird die Arbeitszeit gemeinsam mit der/dem Vorgesetzten bestimmt. Kommt sie/er in den roten Bereich, versuchen die Vorgesetzten, ein übermäßiges Anwachsen von Plus- oder Minusstunden zu verhindern. (Vgl. AK Oberösterreich 2006a)

Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere ArbeitnehmerInnen

Der in der Einleitung beschriebene Strukturwandel des Alters – gekennzeichnet durch einen späteren Eintritt in das und früheren Austritt aus dem Erwerbsleben, verbunden mit einer gestiegenen Lebenserwartung – bedeutet auch, dass sich Arbeit auf einen immer kürzeren Zeitraum konzentriert, obwohl eigentlich alle Faktoren dafür sprechen würden, Arbeit auf einen größeren Zeitraum zu verteilen. Diese Frage soll in diesem Unterkapitel behandelt werden.

Bei der Altersteilzeit zeigte sich in Österreich, dass die Tendenz eher in Richtung geblockter Modelle ging – es scheint daher von den ArbeitnehmerInnen weiterhin eher eine Verkürzung und weniger eine Flexibilisierung der Arbeitszeit gewünscht zu werden. Ein Ansatzpunkt kann daher die Verkürzung der Tages- und Wochenarbeitszeiten bei gleichzeitiger Verlängerung der Lebensarbeitszeit sein. Dementsprechend verlagert sich der Fokus weg von speziellen Arbeitszeitmodellen für Ältere hin zu einer ausgewogenen, nachhaltigen Arbeitszeitgestaltung von Beginn einer Arbeitskarriere an. Diese langfristig orientierte Strategie soll an die drei wichtigsten Beschäftigungshindernisse älterer ArbeitnehmerInnen – Gesundheit, Qualifikation und Motivation – anknüpfen. Daraus ergeben sich zwei zentrale Anforderungen an die Arbeitszeit:

Arbeitszeit soll integrativ wirken

Arbeitszeit soll körperlichen, psychischen und psychosozialen Abnutzungserscheinungen entgegenwirken, sie soll betriebliche und außerbetriebliche Maßnahmen der Qualifikationserhaltung unterstützen und allgemein zur Motivation beitragen.

Arbeitszeit soll die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ermöglichen

Der Bereich der flexiblen Arbeitszeit kann einer sein, bei dem sich die Interessen von MitarbeiterInnen und Betrieb treffen, vor allem auch, wenn es um Gesundheit, Qualifikation und Arbeitszufriedenheit geht. Grundvoraussetzung für die Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle ist die Gewährung des Rechts auf Rückkehr und Verbleib. Das heißt also, dass MitarbeiterInnen, die

sich Freizeit ansparen, nach Rückkehr in den Betrieb ein Verbleib im Unternehmen garantiert wird.

Besonders das Modell der Wahlarbeitszeit verspricht die oben genannten Anforderungen an Arbeitszeit zu erfüllen. Dabei lassen sich nämlich arbeitsintensive Phasen mit Erholungsphasen durchmischen, es besteht die Möglichkeit, Weiterbildung einzubauen, und dies alles in Abstimmung auf die jeweiligen Bedürfnisse der Lebensphasen der MitarbeiterInnen. Gleichzeitig kann es dazu beitragen, dass Teilzeit nicht mehr als diskriminierend empfunden wird, wenn MitarbeiterInnen aus allen Abteilungen, allen Hierarchiestufen und allen Altersgruppen flexible Arbeitszeitmodelle nützen.

Was die Qualifikation betrifft, so bietet sich die Einführung von **Lernzeitkonten** an. Diese legen pro Mitarbeiterin bzw. pro Mitarbeiter fest, wie viel Zeit pro Jahr in Aus- und Weiterbildung investiert werden kann bzw. soll. Verbinden Sie dies beispielsweise gleich mit einem **BILDUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSPLAN**, (► S 47).

Ob die Einführung alternativer Arbeitszeitmodelle die Beschäftigungsfähigkeit Älterer langfristig erhöhen oder fördern kann, ist noch nicht zweifelsfrei abschätzbar, da diese Modelle noch nicht lange genug in der Praxis existieren. Es zeigt sich jedoch der Trend, dass Männer innerhalb solcher Systeme weiterhin zur Vollzeitarbeit tendieren, während Frauen ihre Arbeitszeit verkürzen und so wiederum ihre Alterssicherung durch geringere Beitragsbasen gefährden. Im Sinne einer Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Diversität ist hier zu beachten, dass diese Maßnahme nicht zur Diskriminierung zwischen Männern und Frauen beiträgt. Man könnte in diesem Fall etwa andenken, auch Führungspositionen mit Teilzeitkräften zu besetzen. Weiters ist zu beachten, dass Arbeitszeitmodelle, die mit einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit und gleichzeitiger Lohnreduktion einhergehen, für MitarbeiterInnen mit niedrigem oder mittlerem Einkommen oft keine Alternative darstellen, da dies die Existenzsicherung gefährden könnte.

(Vgl. Zimmermann 2003)

Job Rotation

Ziel

Durch den Einsatz der MitarbeiterInnen in verschiedenen Bereichen wird ihre **Flexibilität, Kompetenz und Qualifikation** gesteigert. Dies trägt zum Ideentransfer, zu innerbetrieblicher Kommunikation und zur Erhöhung der Flexibilität des Personaleinsatzes bei und soll somit langfristig das vorhandene Wissen und die Lernchancen der Organisation erhöhen.

Maßnahmen

Die MitarbeiterInnen lernen verschiedene Arbeitsplätze in der eigenen Abteilung oder im gesamten Unternehmen kennen.

Beteiligte

Personalverantwortliche, Unternehmensleitung, Vorgesetzte, alle MitarbeiterInnen, Betriebsrat

Verantwortlich

Personalverantwortliche

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt, Job Rotation einzuführen, und beauftragt die/den Personalverantwortliche/n.
- 2) Die/der Personalverantwortliche entwickelt gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Rahmenkonzept mit den übergeordneten Zielen (Betreuung der ProgrammteilnehmerInnen, Dauer des Arbeitszeitwechsels etc.).
- 3) Das Programm wird allen MitarbeiterInnen vorgestellt, wenn vorhanden in betriebsinternen Medien.
- 4) Die Vorgesetzten führen Gespräche mit interessierten MitarbeiterInnen und erarbeiten Rotationspläne. Die Teilnahme an Job Rotation sollte immer freiwillig erfolgen.

Controlling

Die beteiligten MitarbeiterInnen und ihre Vorgesetzten werden nach Abschluss der Job Rotation befragt, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Eventuell können auch schriftliche Erfahrungsberichte verfasst werden. Diese Ergebnisse fließen in die Verbesserung des Systems ein.

Beispiel

Job Rotation kann auch in Form von innerbetrieblichen **Praktika** oder **Assistenzen** durchgeführt werden. Viele Betriebe kennen dieses System aus der Lehrlingsausbildung, wo Lehrlinge alle Unternehmensbereiche kennen lernen sollen. Dieses Prinzip sollte auf alle MitarbeiterInnen ausgedehnt werden, sowohl auf Neuzugänge als auch auf lang gediente MitarbeiterInnen. So können beispielsweise kurzfristig MitarbeiterInnen der Verwaltung für einen oder mehrere Tage in anderen Bereichen assistieren (und umgekehrt), damit das Verständnis für die innerbetrieblichen Zusammenhänge erhöht wird. Interessante Aspekte ergeben sich auch etwa daraus, dass beide Personen gleichzeitig Lehrende und Lernende sein können. Eine neue Sichtweise bringt nach der Rückkehr oft auch viele Verbesserungsvorschläge für den eigenen Arbeitsbereich. Besonders eignen sich diese Formen zum Austausch zwischen den Generationen im Betrieb.

Job Enlargement/Job Enrichment

Ziel

Durch **Erweiterung des Aufgabengebietes** (Job Enlargement) bzw. der **Entscheidungsspielräume** (Job Enrichment) sollen Verantwortlichkeit und Kreativität der MitarbeiterInnen gefördert werden, was gleichzeitig zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** und einer besseren Nutzung des individuellen Erfahrungswissens für die Organisation führen soll. Gleichzeitig sollen unnötige Reibungsverluste durch Schnittstellen mit anderen Personen bzw. Vorgesetzten oder Abteilungen reduziert werden.

Maßnahmen

Job Enlargement:

Der **Aufgabenbereich** einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters wird um **ähnliche Tätigkeiten** auf gleicher Ebene erweitert.

Job Enrichment:

Der Entscheidungsspielraum und die Verantwortung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters werden erweitert, dies schließt etwa Planungs- und Verwaltungstätigkeiten ein.

Beteiligte

Unternehmensleitung, Betriebsrat, Vorgesetzte, alle MitarbeiterInnen

Verantwortlich

ProjektleiterIn bzw. Unternehmensleitung oder Vorgesetzte

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt die Einführung von Job Enlargement bzw. Job Enrichment und bestimmt eventuell eine/n ProjektleiterIn.
- 2) Die Projektleitung überprüft systematisch alle Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe auf Möglichkeiten des Job Enlargement. Gleichzeitig wird ein möglicher Qualifikationsbedarf erhoben.
- 3) Interessierte MitarbeiterInnen werden entsprechend qualifiziert, vor allem auch durch *»training on the job«*.
- 4) Die Erweiterungen des Aufgabengebietes werden durchgeführt.

Controlling

Analyse der neuen Arbeitsabläufe, MitarbeiterInnengespräche, MitarbeiterInnenbefragung

Projektmanagement

Ziel

Um **komplexe**, abteilungs- und funktionsbereichsüberschreitende **Aufgaben** effizient lösen zu können, soll Projektmanagement die **Erfahrung mehrerer MitarbeiterInnen bündeln** und Planungs-, Entscheidungs- und Ausführungstätigkeiten zusammenführen.

Maßnahmen

Projektmanagement wird für Aufgaben eingeführt,

- ▶ die eine komplexe Aufgabenstellung beinhalten, zu deren Bewältigung die Erfahrungen und Kompetenzen verschiedener MitarbeiterInnen notwendig sind,
- ▶ deren Aufgabenstellungen nur schwer in der bisherigen Organisationsstruktur bewältigbar sind und
- ▶ die zeitlich begrenzt
- ▶ die Erfüllung eines konkreten Ziels anstreben.

Beteiligte

Projektteam, das aus MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen besteht

Verantwortlich

Für das **Konzept**: Unternehmensleitung, Personalverantwortliche

Für die **konkrete Umsetzung**: die jeweilige Projektleitung

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt, Projektmanagement einzuführen, und stellt ein Budget für Qualifizierungsmaßnahmen bereit. In größeren Betrieben kann gleichzeitig ein/e ProjektkoordinatorIn bestimmt werden, welche/r speziell im Projektmanagement geschult wird und dann als MultiplikatorIn das Wissen an zukünftige ProjektleiterInnen weitergibt.
- 2) Es werden geeignete Projekte für Projektmanagement identifiziert.
- 3) ProjektleiterInnen werden bestimmt und entsprechend geschult.
- 4) Es werden Projektpläne entwickelt, die unter anderem folgende Aspekte enthalten:
 - ▶ Zielsetzung
 - ▶ Zeitplan
 - ▶ Zusammensetzung des Projektteams, Aufgabenverteilung
 - ▶ Struktur der Zusammenarbeit
 - ▶ Steuerung und Überwachung
 - ▶ Führungsstil im Projektteam

Controlling

- ▶ Projektberichte mit Stärken/Schwächen-Analysen
- ▶ Projektteam-Gespräche, MitarbeiterInnengespräche

Beispiel

Projektmanagement eignet sich bestens, die unterschiedlichen Fähigkeiten von MitarbeiterInnen zusammenzuführen, ganz im Sinne von Diversity (▶ DIVERSITY MANAGEMENT, S. 19).

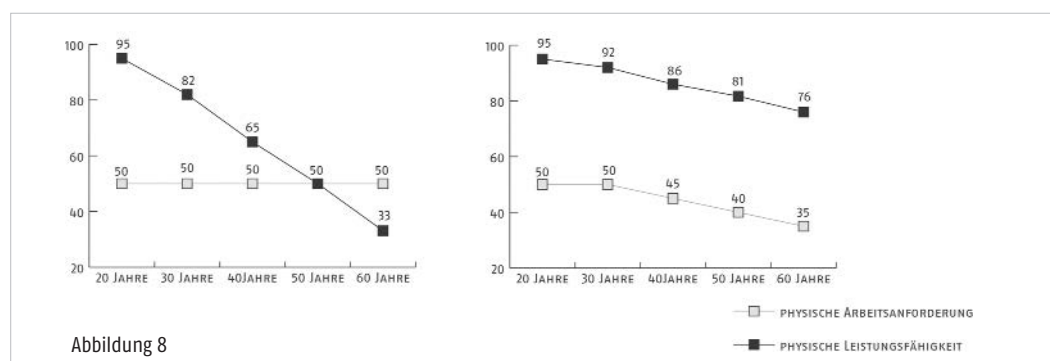
Vorbeugender Arbeits- und Gesundheitsschutz

Im Zentrum der Überlegungen zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sollen präventive Maßnahmen stehen, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft erhöhen und vorbeugend gegen den Verschleiß der Arbeitskraft wirken. Es geht darum, präventiv die Arbeitsfähigkeit (► [HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT, S. 29](#)) aller MitarbeiterInnen

unabhängig vom jeweiligen Alter zu erhalten. Dabei ist es wichtig, nicht nur Maßnahmen zu setzen, die auf einzelne MitarbeiterInnen abzielen, sondern vielmehr dafür zu sorgen, dass die Arbeit und der Arbeitsplatz, aber etwa auch die Unternehmenskultur und der Führungsstil so gestaltet werden, dass sie die Gesundheit fördern.

»Was können wir tun, damit Sie bleiben?«

Die Diskussion über Arbeitsfähigkeit ist oft noch geprägt von einem Defizitdenken und erinnert an die Fragestellung: »Ist das Glas halb voll oder halb leer?« Betrachtet man das Glas als halb leer, konzentriert man sich bei MitarbeiterInnen mit gesundheitlichen Problemen und geminderter Arbeitsbewältigung auf die Analyse ihrer Defizite und auf Gründe, warum und wie sie aus dem Unternehmen ausscheiden können. Betrachtet man das Glas hingegen als halb voll, so konzentriert man sich auf das, was da ist, was man erhalten und fördern kann und wie man die Arbeitsanforderungen an geänderte Arbeitsfähigkeiten anpassen kann. Die folgende schematische Darstellung soll dies verdeutlichen:



Das Problem wird in der linken Grafik beschrieben: Der Unterschied zwischen der physischen Arbeitsanforderung und der physischen Kapazität ist die Energiereserve, die bei gleich bleibender Arbeitsanforderung, aber sich mit dem Alter verändernden physischen Kapazitäten abnimmt; ab einem gewissen Punkt übersteigen die Anforderungen die Fähigkeiten. Dies bedeutet, dass die gleiche physische Arbeit mit zunehmendem Alter belastender wird und die Möglichkeiten, sich davon zu erholen, sinken. Dies führt zu erhöhten Krankenständen und Fehlzeiten, nachlassender Motivation und Arbeitsfähigkeit bis hin zur Erwerbsunfähigkeit.

Die Lösung zeigt die rechte Grafik: Um die negativen Folgen der Überlastung zu vermeiden, sollte an der Erhaltung der physischen Kapazität gearbeitet und gleichzeitig eine Verminderung der physischen Arbeitsanforderung angestrebt werden. Leider klingt dieser Vorschlag für viele Branchen utopisch, da die Arbeitsanforderung in den letzten Jahren eher gestiegen als zurückgegangen ist. Es geht hier aber in erster Linie darum, den Blick auf eine für alle Beschäftigten und somit auch für das Unternehmen langfristig positive Entwicklung zu lenken. Betrachtet man nämlich die demografischen Veränderungen und einen damit prognostizierten Fachkräftemangel, so wird die Frage vermutlich bald lauten: »Was können wir tun, damit Sie bleiben?«

(Vgl. Ilmarinen/Tempel 2003: 152-157)

Gesundheitsprogramm im Betrieb

Ziel

Für die Beschäftigten:

- ▶ Verringerung der Arbeitsbelastungen
- ▶ Verringerung gesundheitlicher Beschwerden
- ▶ Sensibilisierung für gesundheitsförderndes Verhalten im Betrieb und in der Freizeit

Daraus ergeben sich für das Unternehmen:

- ▶ Reduzierung von Krankenständen
- ▶ Reduzierung von Arbeitsunfällen
- ▶ Erhöhung der Produktivität
- ▶ Verbesserung der Kooperation
- ▶ Verbesserung des Unternehmensimages

Maßnahmen

Entwicklung eines Konzepts für Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz im Betrieb

Beteiligte

Unternehmensleitung, Betriebsrätin-/rat, ExpertInnen (etwa der AUVA, der Krankenkassen, Betriebsärztin-/arzt etc.)

Verantwortlich

Je nach Betriebsgröße: Gesundheits- und ArbeitsschutzkoordinatorIn bzw. Steuerungsgruppe Gesundheit und Arbeitsschutz (bestehend etwa aus Expertin/Experte, Betriebsrat und Geschäftsleitung)

Umsetzung

- 1) Thematisierung von Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz, etwa durch Unternehmensleitung, Betriebsrätin-/rat, ExpertInnen etc.
- 2) Die Unternehmensleitung fällt die Entscheidung, ein Gesundheitsförderungs- und Arbeitsschutzprogramm im Betrieb umzusetzen, und legt ein Budget fest.
- 3) Suche nach ExpertInnen, etwa über die AUVA, die Krankenkassen oder ähnliche Einrichtungen
- 4) Nominierung der Koordinatorin/des Koordinators bzw. der Steuerungsgruppe
- 5) Information aller MitarbeiterInnen über das Projekt
- 6) Analyse des Ist-Zustandes
 - ▶ (Anonyme) Erhebung über arbeitsbezogene Belastungen
 - ▶ Erhebung der Arbeitsschutzmaßnahmen und Einholung von Verbesserungsvorschlägen
 - ▶ Erhebung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- 7) Erstellung eines Maßnahmenplans
 - ▶ Schulungen zum Thema Arbeitsschutz
 - ▶ Schulungen zur Ergonomie am Arbeitsplatz
 - ▶ Kooperationen mit Gesundheitseinrichtungen, Fitness-Centern etc. (Vergünstigungen für Betriebsangehörige)
 - ▶ Anbieten von Fitness-Kursen für MitarbeiterInnen (etwa auch Pausengymnastik) für Rückenschule oder Herz-Kreislauf-Training



- ▶ Kurse zu Stressvermeidung und Stressbewältigung
- ▶ Gesundheits- und Ernährungsberatung
- ▶ Sensibilisierung für das Thema Gesundheit und Arbeitsschutz in den internen Medien

Controlling

MitarbeiterInnenbefragung, ob oben genannte Ziele erreicht werden konnten
Analyse der Krankenstände, Fehlzeiten und Arbeitsunfälle im Betrieb

Beispiele

Vermeiden Sie die gezielte Ansprache von »**Problemgruppen**«. Gesundheitsfördernde Kurse sollten sich an alle MitarbeiterInnen wenden – werden etwa Ältere oder Übergewichtige speziell angesprochen, wird dies häufig als ausgrenzend und diskriminierend empfunden und schreckt eher davon ab, an den Angeboten teilzunehmen.

Vielleicht finden sich in Ihrer Belegschaft MitarbeiterInnen, die zu TrainerInnen für gesundheitsfördernde Maßnahmen ausgebildet werden möchten. Dies senkt sicherlich die **Hemmschwelle** für die Teilnahme.

Wenn Sie eine **Kantine** in Ihrem Betrieb haben, können Sie etwa Erfahrungen aus Kursen zum Thema »gesunde Ernährung« direkt im Betrieb in die Praxis umsetzen.

Personalpolitik & Personalentwicklung

Bildungs- und Qualifizierungsplan

Ziel

Durch kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen soll im Betrieb ein auf die Unternehmensstrategie abgestimmter, **aktueller und hoher Qualifizierungsgrad** zur Bewältigung heutiger und zukünftiger Aufgaben erreicht werden. Dabei sollen alle Beschäftigtengruppen, unabhängig etwa von ihrem Alter oder ihrem bisherigen Qualifikationsstand, integriert werden, und zwar durch Rücksichtnahme auf ihre jeweiligen Bedürfnisse.

Maßnahmen

Erstellung eines Bildungs- und Qualifizierungsplans, der unter anderem folgende Punkte enthalten kann:

- ▶ Qualifizierungsziele (bezogen auf die heutige Situation, Unternehmensstrategie und zukünftige Herausforderungen)
- ▶ Welches Fachwissen wird in Zukunft benötigt?
- ▶ Welche sonstigen Kompetenzen können gefördert werden (also etwa Teamfähigkeit, operative und soziale Problemlösungskompetenzen, Rhetorik, Persönlichkeitsentwicklung etc.)?
- ▶ Bestandsaufnahme der Qualifikationen der MitarbeiterInnen
- ▶ Qualifizierungsbedarf

Beteiligte

Alle MitarbeiterInnen des Betriebs

Verantwortlich

Unternehmensleitung bzw. Personalverantwortliche

Umsetzung

- 1) Unternehmensleitung beschließt, einen Bildungs- und Qualifizierungsplan zu erstellen, und legt ein (jährliches) Budget fest.
- 2) Je nach Betriebsgröße wird eine verantwortliche Person ernannt.
- 3) Gemeinsam mit dem Betriebsrat wird der Bildungs- und Qualifizierungsplan mit obigen Inhalten erstellt.
- 4) Die Ziele werden allen MitarbeiterInnen kommuniziert.
- 5) Die Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt; dabei sollen durchaus vielfältige Formen zum Einsatz kommen (etwa »*training on the job*«, Praktika, Zukunftswerkstätten etc.).

Controlling

- ▶ Messen der Erreichung der Bildungs- und Qualifizierungsziele
- ▶ Statistiken über Teilnahme an Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- ▶ MitarbeiterInnenbefragung über die Zufriedenheit mit dem Bildungs- und Qualifizierungsplan

Beispiele

Teil des Bildungs- und Qualifizierungsplans kann das Festlegen von Zielen pro MitarbeiterIn sein. So kann etwa die gewünschte **Anzahl an Schulungstagen** pro Jahr festgeschrieben werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Bereitstellung von **Bildungsbudgets**, die für jede/n MitarbeiterIn einen Betrag für Bildungsausgaben pro Jahr zur persönlichen Verfügung vorsieht.

Innovative Formen

Neben klassischen Kursmaßnahmen kann der Bildungs- und Qualifikationsplan auch andere Formen wie etwa »*training on the job*« beinhalten. Dabei erfolgt die Schulung direkt am Arbeitsplatz. Sehr gut lassen sich hier etwa erfahrene MitarbeiterInnen einbinden, die ihr Wissen weitergeben können. Wichtig ist hierbei, den Lehrenden ein entsprechendes Schulungsangebot im Sinne eines »*train the trainer*« zur Verfügung zu stellen.

Der Bildungs- und Qualifizierungsplan

Der Bildungs- und Qualifizierungsplan kann auch um Aspekte der Nachfolgeplanung erweitert werden. So kann vermieden werden, dass mit dem Ausscheiden von MitarbeiterInnen wichtiges Wissen verloren geht.

Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für alle MitarbeiterInnen

Die Maßnahmen zur Bildung und Qualifizierung sollten sich an alle MitarbeiterInnen wenden, unabhängig von deren Alter, dem Beschäftigungsausmaß oder der Hierarchiestufe. Allerdings ist es wichtig, die einzelnen Angebote an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen anzupassen. So zeigt sich etwa bei älteren ArbeitnehmerInnen, die lange Zeit keine Aus- oder Weiterbildung mehr in Anspruch genommen haben, eine gewisse »Lernentwöhnung«.

Andererseits haben diese MitarbeiterInnen oft sehr große Berufserfahrung, die sie zum Nutzen der anderen TeilnehmerInnen in die Kurse einbringen können. Qualifizierungsmaßnahmen sollten daher immer am bestehenden Wissen und Erfahrungsschatz der TeilnehmerInnen anknüpfen. Besonders eignen sich dafür »*trainings on the job*« oder in Kursen, Gruppenarbeiten, Fallstudien oder Rollenspiele. Ein weiterer wichtiger Aspekt für alle MitarbeiterInnen ist, dass die Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen mit anerkannten **Zertifizierungen** abschließen, da diese sowohl betriebsintern als auch auf dem externen Arbeitsmarkt die individuelle Position stärken.

Führungskräfteschulungen

Ziel

Durch Schulungen sollen Führungskräfte und (je nach Unternehmensgröße) RecruiterInnen unter anderem zum Thema Diversität, Stereotype und Alter sensibilisiert werden. Dadurch soll unter anderem verhindert werden, dass BewerberInnen auf Grund einer Zuschreibung von Altersstereotypen nicht eingestellt werden. Weiters sollen wichtige Führungskompetenzen und Konzepte vermittelt werden.

Maßnahmen

Entwicklung eines Programms, das die Schulung von Geschäftsleitung, Führungskräften und RecruiterInnen festlegt

Beteiligte

Geschäftsleitung, Führungskräfte, RecruiterInnen

Verantwortlich

Geschäftsführung bzw. Personalverantwortliche/r

Umsetzung

- 1) Entscheidung der Geschäftsleitung, ein Programm zur Führungskräfte-schulung einzuführen
- 2) Festlegung eines Budgetrahmens (sofern es noch kein Bildungsbudget pro MitarbeiterIn gibt)
- 3) Das Programm wird hinsichtlich Ziel, Umfang und Inhalten ausformuliert, womöglich unter
- 4) Hinzuziehung einer Expertin bzw. eines Experten.
- 5) Die Schulungen werden durchgeführt.

Controlling

Evaluierung der Schulungsmaßnahmen

Neuorientierung des Recruiting

Ziel

Durch eine Neuorientierung des Recruiting-Prozesses soll verhindert werden, dass Stereotype bei der Personalauswahl über die Aufnahme neuer MitarbeiterInnen entscheiden und dadurch möglicherweise Potenziale unentdeckt bleiben.

Maßnahmen

- ▶ Überarbeitung des Recruiting-Prozesses
- ▶ Schließen die Stellenausschreibungen bestimmte Personen aus? Auf Grund ihres Alters? Ihres Geschlechts?
Dies kann auch implizit passieren, etwa durch Bilder oder diskriminierende Textelemente.
- ▶ Bewerben sich viele unterschiedliche Personen mit den gewünschten Qualifikationen?
Wenn sich auf Ausschreibungen nur Personen einer bestimmten Gruppe bewerben, ist dies ein Indiz dafür, dass eine Ausschreibung implizit Menschen von der Bewerbung abhält. Hier ist eine genaue Überprüfung angesagt.
- ▶ Wen lade ich zum Vorstellungsgespräch ein?
- ▶ Wer bekommt den Job?
- ▶ Werden bei Rekrutierungen tendenziell immer ähnliche Personen bevorzugt, vergibt der Betrieb vielleicht die Chance, durch mehr Vielfalt zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

Beteiligte

Personalverantwortliche und Betriebsrat

Verantwortlich

Personalverantwortliche

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt, den Recruiting-Prozess zu überprüfen und zu überarbeiten.
- 2) Durch **FÜHRUNGSKRÄFTESCHULUNGEN** (► S. 49) soll die personalverantwortliche Person sensibilisiert werden.
- 3) Der Recruiting-Prozess wird in allen einzelnen Schritten auf Diskriminierungen untersucht und diese werden beseitigt.
- 4) Die Erkenntnisse werden intern kommuniziert, um die Belegschaft weiter für Diversity zu sensibilisieren.

Controlling

Beim ersten Recruiting-Prozess nach der Neuorientierung wird überprüft, ob oben formulierte Zielsetzungen eingehalten werden konnten.

MitarbeiterInnengespräche

Ziel

Durch jährliche MitarbeiterInnengespräche sollen das **Vertrauen** und die **Kommunikation** zwischen MitarbeiterIn und Unternehmensleitung verbessert sowie individuelle Zukunftsplanungen – an die jeweilige Lebensphase angepasst – entwickelt werden.

Maßnahmen

Jährlicher, auf gegenseitigem Respekt basierender Dialog zwischen MitarbeiterIn und unmittelbarer/unmittelbarem Vorgesetzten. Dabei sollen lebensphasenbezogene Schwerpunkte gesetzt werden können. Die Ergebnisse des Gesprächs werden schriftlich festgehalten und dienen im Folgejahr als Vergleichswerte. Inhalte können dabei sein:

- ▶ Weichenstellungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit
- ▶ Festlegung individueller Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- ▶ langfristige Laufbahnplanung

Beim MitarbeiterInnengespräch kommt es darauf an herauszufinden, wo die Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters liegen, welche Aufgaben Schwierigkeiten bereiten und was gegen Hindernisse getan werden kann. Ziel sollte daher eine langfristige Laufbahnplanung sein, im Sinne einer Abstimmung von Anforderungen und Arbeitskapazitäten. MitarbeiterInnen-gespräche sind keine Beurteilungsgespräche, sondern dienen der Kommunikation im Sinne eines kooperativen Führungsstils.

Beteiligte

Vorgesetzte sowie alle MitarbeiterInnen des Betriebs, Betriebsrat

Verantwortlich

Vorgesetzte

Umsetzung

- 1) Die Unternehmensleitung beschließt in Absprache mit dem Betriebsrat, MitarbeiterInnengespräche als Personalentwicklungsinstrument einzuführen.
- 2) Hilfreich kann die Ausarbeitung von Informationsblättern und Gesprächsleitfäden (welche die wichtigsten Fragestellungen anreißen) sein.
- 3) Besonders wichtig ist die Schulung der Führungskräfte, damit das Instrument MitarbeiterInnengespräch richtig und sinnvoll eingesetzt wird.
- 4) MitarbeiterInnen und Vorgesetzte werden über Ziele, Inhalte und Vorgehensweise informiert.
- 5) Jede/r MitarbeiterIn führt mit der/dem unmittelbaren Vorgesetzten ein Gespräch.

Controlling

Qualitätssicherung bei MitarbeiterInnengesprächen ist sehr schwierig, da diese persönlich geführt werden. Eine Möglichkeit zur Beurteilung der Qualität wäre eine MitarbeiterInnenbefragung.

Beispiele

Leitfaden für MitarbeiterInnengespräch

- 1) Was war?
Rückblick auf bisher vereinbarte Ziele und Entwicklungsmaßnahmen
- 2) Was ist gerade?
Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld
- 3) Was ist geplant?
Entwicklungsziele und Zeitraum für die Umsetzung festlegen
Welche Ziele gibt es innerhalb des Bildungs- und Qualifizierungsplans?
- 4) Was benötigen wir dafür?
- 5) Dokumentation

MitarbeiterInnengespräche sind keine Beurteilungsgespräche!

Das MitarbeiterInnengespräch ist prinzipiell ein Beratungs- und Fördergespräch, dessen Ziele die Förderung der Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der gegenseitige Austausch über die Arbeitsbedingungen sind. Es handelt sich um ein Gespräch, das die Möglichkeit zum Feedback in beide Richtungen gibt. Klar davon abzugrenzen sind Beurteilungsgespräche, bei denen die/der Vorgesetzte das Verhalten und die Leistung der Person einschätzt und dies als Grundlage für Gehaltsfindung und sonstige Personalentscheidungen nützt. Diese Trennung ist sehr wichtig für den Erfolg des MitarbeiterInnengesprächs.

Langfristige lebensphasenorientierte Laufbahnplanung

Ein wichtiger Aspekt in MitarbeiterInnengesprächen kann die langfristige Laufbahnplanung sein, die auf die jeweilige Lebensphase und auf die zukünftigen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen Rücksicht nimmt. Für den Betrieb ermöglicht dies, die Bindung der MitarbeiterInnen zu fördern, was eine langfristige Planung und Sicherung der Qualifikation der MitarbeiterInnen in Übereinstimmung mit zukünftigen Herausforderungen des Betriebs ermöglicht. Die MitarbeiterInnen erhalten die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Betrieb eine langfristige Perspektive zu entwickeln. Dabei muss der Begriff »Laufbahn« sehr breit gefasst werden, da Führungspositionen nur in begrenztem Ausmaß vorhanden sind. Im Sinne eines Job Enlargement und Job Enrichment kann der Begriff Laufbahn erweitert werden und umfasst damit etwa auch die Qualifizierung für zukünftige vor- und nachgelagerte Arbeiten.

In diesem Zusammenhang spricht man auch von »horizontalen Karriereverläufen«, bei denen es nicht um einen Aufstieg in der Hierarchie des Betriebs, sondern um einen Wechsel der Tätigkeit auf der selben Ebene geht. Dies ist vor allem für ältere Beschäftigte relevant, wenn gewisse Arbeitsbereiche trotz Ergonomisierungsbemühungen (► **GESUNDHEITS- UND ARBEITSSCHUTZ, S.44**) beanspruchend bleiben und somit andere Tätigkeiten auf der gleichen Hierarchieebene gefunden oder entwickelt werden sollten.

In Kombination mit der Festlegung von Bildungs- und Qualifikationszielen kann daher langfristig etwa die Ausübung von Querschnitts- oder Schnittstellenfunktionen angestrebt werden, in denen lang gediente MitarbeiterInnen ihr Erfahrungswissen besonders gut einbringen können.

Alter(n)smanagement in der Umsetzung

Da die Maßnahmen auf langfristige Veränderungen im Unternehmen in Richtung Partizipation, Austausch und Lernen abzielen, sind bei der Umsetzung folgende Grundsätze von Bedeutung:

1)

Die Geschäftsleitung muss hinter den Maßnahmen stehen. Dies bedeutet nicht, dass die Initiative von der Geschäftsleitung ausgehen muss, sondern vielmehr, dass die Unterstützung durch sie sichergestellt wird, um einen reibungslosen Ablauf der Implementierung zu erleichtern.

2)

Die Maßnahmen sollen mit allen Beteiligten vorbereitet und umgesetzt werden. Damit sind Zielsetzung, Inhalt und Nutzen der Maßnahmen für alle Beteiligten nachvollziehbar und werden daher von den einzelnen MitarbeiterInnen besser mitgetragen.

3)

Die Maßnahmen müssen einem Controlling unterzogen werden, das Erfolge und eventuelle Misserfolge veranschaulicht und im Sinne einer nachhaltigen Weiterentwicklung verwendet werden sollte.

Wie soll mit der Umsetzung begonnen werden?

► Am besten beginnen Sie mit der Zusammensetzung eines Umsetzungsteams, das (je nach Betriebsgröße) folgende Personen umfassen sollte: Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalverantwortliche, weitere MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Dieses Team sollte die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen gemeinsam beraten.

► Erstellen Sie gemeinsam eine Prioritätenliste und einen Zeitplan:

Maßnahmen	Job Rotation	...
Priorität (hoch, mittel, niedrig)	...	...
Schwierigkeit (hoch, mittel, niedrig)	...	...
beteiligte/verantwortliche Abteilungen, Personen	...	...
Ressourcen	...	...
geplanter Umsetzungsbeginn	...	...
geplantes Umsetzungsende	...	...
geplantes Ergebnis und Controlling	...	...

Abbildung 9
Prioritätenliste
und Zeitplan

► Suchen Sie sich zu Beginn Maßnahmen aus, die am ehesten Erfolg versprechen, also etwa eine hohe Priorität haben und gleichzeitig nicht allzu schwierig umzusetzen sind. Beginnen Sie deshalb mit Vorhaben, die Sie leicht umsetzen können, damit Sie die Motivation und den Lerneffekt für zukünftige schwierigere Maßnahmen nutzen können.

► Sollten Sie für die Umsetzung von Maßnahmen Unterstützung benötigen, zögern Sie nicht, diese in Anspruch zu nehmen. Neben kommerziellen Anbietern im Bereich Unternehmensberatung bieten auch zahlreiche Institutionen wie Interessenvertretungen, Krankenkassen, Unfallversicherungen, Arbeitsmarktservice Unterstützung an (► [SERVICETEIL S. 72](#)).

► Optimal ist die gleichzeitige Umsetzung von Maßnahmen, die sich gegenseitig ergänzen. So können Sie z.B. Maßnahmen der Personalentwicklung gut mit Maßnahmen der Arbeitsorganisation kombinieren, also etwa MitarbeiterInnengespräche einführen, bei denen über Veränderungen in Richtung Job Enlargement bzw. Job Enrichment gesprochen wird.



LOOK – Dein Friseur in Schladming	56
Kurt Schilchegger Elektrotechnik	61
Stölzle Moden	67

Unternehmensbeispiele

LOOK – Dein Friseur in Schladming

Zum Unternehmen

Nach der Meisterprüfung 1991 machte sich Sigrid Danklmaier 1994 als erste Mobilfriseurin im Ennstal selbstständig. Nach rund einem halben Jahr beschäftigte sie ihre erste Mitarbeiterin, Roswitha Kolb, die noch immer im Unternehmen tätig ist. In dieser Zeit bekam Sigrid Danklmaier auch zwei Töchter. 1997 wurde das erste Geschäftslokal angemietet und vier Jahre später zog man in ein größeres Geschäft um. Mittlerweile wurde auch das Ziel erreicht, zur Nummer 1 in Schladming zu werden.

Die Region Schladming ist stark vom Tourismus geprägt. Im Ort wohnen rund 4.600 Menschen, im Winter zählt man rund 280.000 Nächtigungen, im Sommer gut 120.000. Im Ort gibt es acht Friseurgeschäfte.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist geprägt von der Metapher »Familie« und dem Konzept der Mitunternehmerin – getragen von dem Ziel, Mitarbeiterinnen und KundInnen langfristig und nachhaltig zu binden.

Mitunternehmerinnen

Bei bedeutenden Entscheidungen im Betrieb ist der Geschäftsleitung die Einbindung der Mitarbeiterinnen besonders wichtig. So wurde beispielsweise die Umstellung auf eine neue Pflegeproduktfirma gemeinsam getroffen – eine Mehrheitsentscheidung, bei der die Stimme der Geschäftsinhaberin genauso viel zählt wie die jeder Mitarbeiterin. Personalentscheidungen werden im Kreis der drei langgedientesten Mitarbeiterinnen gemeinsam getroffen. Der Vorteil dieser Herangehensweise liegt einerseits in einer breiteren Zustimmung für die Lösung unter den Mitarbeiterinnen, andererseits wird die Motivation dadurch gesteigert. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich wertgeschätzt und in den Betrieb integriert – ein Effekt, welcher der »inneren Kündigung« älterer MitarbeiterInnen entgegenwirken kann. Die Bezeichnung »Mitunternehmerin« würde auch eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiterinnen am Unternehmen einschließen; derzeit wird dies nicht in Anspruch genommen.

Interne Kommunikation

Für den internen Austausch gibt es die Küche als Kommunikationsecke, wo auch die Möglichkeit besteht, so genannte Problemzettel aufzuhängen. Die Mitarbeiterinnen sollen dort Schwierigkeiten sofort anmerken. Im Fall von Problemen gibt es die Möglichkeit, nach der Arbeitszeit Besprechungen unter allen Mitarbeiterinnen anzuberaumen. Weiters gibt es die Möglichkeit zu gemeinsamen Essen auf Kosten des Betriebs, bei denen alles besprochen wird, was während des Tagesgeschäfts keinen Raum hat. Durch den Austausch über Geschäftliches und Privates kann der Teamzusammenhalt gestärkt werden.



FACTS & FIGURES

Unternehmensform

Einzelunternehmen

Sitz

Schladming, Steiermark

Branche

Friseur, Kosmetik, Fußpflege

Tätigkeitsprofil

manuelle Tätigkeiten, vorwiegend stehend, mit starkem KundInnenverkehr

Inhaberin/Geschäftsführerin

Sigrid Danklmaier

Mitarbeiterinnen

sieben, davon zwei über 40

Auszeichnungen

- 2005 Nestor Kategorie Kleinstbetriebe
- 2004 Frauen- und familienfreundlichster Betrieb Österreichs (Kategorie Kleinbetriebe)
- 2004 Frauen- und familienfreundlichster Betrieb der Steiermark

Homepage

<http://www.look-schladming.at/>

Unternehmensstrategie

Vor zwei Jahren wurde eine Erweiterungsstrategie »Dein Friseur macht dich rundherum schön« gestartet; Fußpflege und Kosmetik wurden ins Angebot aufgenommen. Diese auf Wachstum ausgelegte Strategie ermöglichte es in der Vergangenheit, ständig neue Mitarbeiterinnen aufzunehmen.

Arbeitsorganisation

Flexible Arbeitszeiten

Die Mitarbeiterinnen können sich ihre Arbeitszeit selbst einteilen, wobei es eine festgelegte Kernarbeitszeit und das fixe Wochenstundenpensum gibt. Das Beschäftigungsausmaß reicht von geringfügiger Beschäftigung bis zur Vollbeschäftigung. Wichtig für die Mitarbeiterinnen ist hierbei, dass sie sich an einer Kernarbeitszeit (meist festgelegt in Form fixer Arbeitstage) orientieren können, innerhalb der sie sich die Zeit flexibel einteilen können.

Teamorientierung bei der Bezahlung

Während einer kurzen Versuchsphase gab es bei LOOK leistungsorientierte Bezahlung. Da aber während der täglichen Arbeit oft Hilfsdienste für Kolleginnen übernommen werden, ist die Aufteilung und Zuordnung äußerst schwierig. Außerdem hat sich die damit verbundene gegenseitige Kontrolle als für das Arbeitsklima nicht förderlich herausgestellt. Aus diesen Gründen wurde der fixe Stundenlohn beibehalten. An der Entwicklung anderer »incentives« wie gemeinsame Essen, Betriebsausflüge, Arbeitskleidung etc. wird gearbeitet. Auch in Bezug auf KundInnen wird mehr auf deren langfristige Bindung als auf schnelle einmalige Verkäufe Wert gelegt. Um die Motivation der Mitarbeiterinnen zu fördern, gibt es gelegentlich so genannte Verkaufswettbewerbe, bei denen Sets mit Pflegeprodukten zusammengestellt werden und die Mitarbeiterinnen für jedes verkaufte Set eine kleine Prämie erhalten.

Job Enrichment

Diverse administrative Tätigkeiten werden von Mitarbeiterinnen im Sinne des Job Enrichment durchgeführt. Weiters wird einer Mitarbeiterin, welche die Meisterprüfung

anstrebt, die Möglichkeit gegeben, in verschiedene Bereiche des Unternehmens Einblick zu gewinnen. Die Mitarbeiterinnen haben Einblick in die Kernzahlen des Unternehmens, was neben einem Motivationseffekt auch die Möglichkeit zur Selbstkontrolle bietet. Sie wissen somit genau, wie viel ihre Leistungen zur nachhaltigen Entwicklung des Betriebs beitragen.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Neben der (teilweise vorgeschriebenen) ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze (etwa der Bereitstellung von Hockern, um nicht alle Tätigkeiten im Stehen durchführen zu müssen) werden im Betrieb auch einige gesundheitsfördernde Maßnahmen gesetzt. Neben der Bereitstellung von Gesundheitsschuhen durch die Geschäftsleitung gibt es auch Initiativen zu Nordic Walking, Wassertrinken und Obstessen, wobei alle Aktivitäten von den Mitarbeiterinnen freiwillig in Anspruch genommen werden können. Die Geschäftsführerin nimmt weiters an Gesundheitsseminaren teil und vermittelt dieses Wissen an ihre Mitarbeiterinnen. Im Rahmen der Evaluierung durch die AUVA wurde auf richtige Bewegungsabläufe und eine gesunde Haltung während der Arbeit geachtet. Dies soll dazu beitragen, dass die Mitarbeiterinnen möglichst lange gesund in ihrem Beruf arbeiten können. Weiters gibt es gesetzliche Auflagen bezüglich bestimmter Impfungen, etwa Hepatitis C.

Personalentwicklung

Lehrlingsausbildung

Der Betrieb bildet regelmäßig Lehrlinge aus. 2006 wurden mit Unterstützung der Lehrlingsförderung drei neue Lehrlinge eingestellt. LOOK legt sehr viel Wert auf fundierte Lehrlingsausbildung. Die Lehrlinge werden in Zukunft einen schriftlichen Ausbildungsplan erhalten, der ihnen Orientierung während der Ausbildung bieten soll. Weiters sind sie angehalten, ein Ausbildungstagebuch zu führen, in dem sie sowohl positive als auch negative Erfahrungen dokumentieren können. Ab dem ersten Tag im Betrieb sollen die Lehrlinge Kontakt zu KundInnen haben. Die gewissenhafte Ausbildung soll

den Grundstein für eine lange Arbeitskarriere im Betrieb legen, da die Geschäftsführung eine langfristige Einbindung der Mitarbeiterinnen in den Betrieb erreichen will.

Weiterbildung für alle Mitarbeiterinnen
Unabhängig von ihrem Beschäftigungsmaß oder Alter sollen die Mitarbeiterinnen rund ein bis zwei Tage pro Quartal in Weiterbildung investieren, wobei die Geschäftsleitung hier nur die Rahmenbedingungen vorgibt und sich die Mitarbeiterinnen, ähnlich wie bei einem Buffet, ihre Weiterbildung selbst zusammenstellen können. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei auch das »*training on the job*« in Form von gegenseitigem Lernen im Team, das vor allem durch Beobachtung stattfindet. In Sachen Weiterbildung gibt es einerseits Fachseminare, also Ausbildungen zu den Themen Schnitt, Farbe etc. Diese Seminare werden vom Unternehmen zu 100% bezahlt, die Mitarbeiterinnen nehmen aber teilweise außerhalb ihrer Arbeitszeit daran teil. Weiters wurde ein Computerkurs für das neue Kassensystem abgehalten. Neben fachspezifischer Weiterbildung wurden auch ein Rhetorikseminar sowie ein Persönlichkeitstraining angeboten, zu dem auch die Partner der Angestellten eingeladen waren. Diese weiterführenden Fortbildungsmaßnahmen dienen wiederum der Motivation und dem Teamzusammenhalt und ermöglichen es den Mitarbeiterinnen gleichzeitig, lebenslanges Lernen zu praktizieren.

Laufbahnplanung

Für die Mitarbeiterinnen gibt es sowohl umsatzbezogene als auch ausbildungsorientierte Ziele. Diese Zielvereinbarungsgespräche finden unregelmäßig und unformalisiert statt. Mitarbeiterinnen, welche die Absolvierung der Meisterprüfung anstreben, steht diese Möglichkeit offen. Prinzipiell soll allen Mitarbeiterinnen vermittelt werden, dass sie – im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten – bis zur Pensionierung im Unternehmen arbeiten können, wenn sie das wünschen.

Recruiting

Da das Unternehmen in den letzten Jahren stetig gewachsen ist, bestand immer Bedarf an neuem Personal. Dieser wurde durch die Aufnahme von Lehrlingen gedeckt.

Resümee

Herausforderungen und Chancen

Die Besonderheiten des Berufs liegen darin, dass jede Kundin/jeder Kunde individuell zu behandeln ist und dass dies in der unmittelbaren Intimsphäre der KundInnen stattfindet. Sigrid Danklmaier umreißt dies mit »*den 4 M*« – *Man Muss Menschen Mögen*. Dies bedeutet einerseits oft eine Schwierigkeit, andererseits ist es auch eine Chance für ältere FriseurInnen, mit einem gewachsenen und vertrauten KundInnenstamm lange im Beruf zu verbleiben. Und die Individualität der KundInnen bedeutet auch, dass Monotonie selten auftritt. Denn oft suchen KundInnen nach FriseurInnen im eigenen Alter, was wiederum für eine breite Altersdurchmischung in einem Friseurbetrieb spricht.

Ein Musterbetrieb für Ältere?

Die beschriebenen Maßnahmen kommen in erster Linie allen Mitarbeiterinnen zugute, ob dem Lehrling oder der Längstgedienten. Ganz im Sinne eines Alter(n)smanagements, das sich nicht auf das »Problemfeld« ältere ArbeitnehmerInnen konzentriert, gelingt es LOOK, eine angenehme und produktive Arbeitsatmosphäre für alle Generationen herzustellen.

Weiterentwicklung

Die Unternehmenskultur ist von einer permanenten Bereitschaft zur (Selbst-)Reflexion im Sinne eines andauernden Weiterentwicklungsprozesses geprägt. Gerade für Kleinstunternehmen ist es wichtig, sich als Unternehmerin/Unternehmer ständig weiterzubilden, um dieses Wissen dann wieder produktiv im Unternehmen einbringen zu können. Dass dieser Weiterentwicklungsprozess unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen passiert, bedeutet eine besonders positive Dynamik, von der sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiterinnen profitieren.

Interviews mit ...

... Sigrid Danklmaier, Geschäftsführerin (37)



In Ihrem Betrieb gibt es eine Menge an Initiativen. Woher beziehen Sie Ihr Wissen dafür?

Ich hatte das Glück, über die Firma meines Mannes sehr viele Seminare besuchen zu dürfen. Da war ich überall mit und habe mir alles abgeschaut und hatte so die Möglichkeit, das alles in mein Friseurgeschäft einzubringen.

Warum wurden Sie Ihrer Einschätzung nach mit dem Nestor 2005 ausgezeichnet?

Meine Mitarbeiterinnen können sich die Arbeitszeit selbst einteilen. Außerdem ist unser Betrieb wirklich sehr familiär aufgebaut, die Probleme werden wirklich ausdiskutiert. Unsere Mitarbeiterinnen können sich jederzeit einen Kaffee holen, Wasser trinken. Oft gibt es Obst und manchmal bringe ich ein Frühstück mit. Zu Weihnachten habe ich meinen Mitarbeiterinnen Nordic Walking-Stöcke geschenkt und jetzt gehen wir hin und wieder gemeinsam walken. Aber das ist für mich nichts Besonderes, weil wir das ohnehin ständig leben, das ist gelebte Normalität. Erst durch das Einreichen bei den Preisausschreibungen habe ich gemerkt, dass das etwas Besonderes ist. Dadurch hat es eine zusätzliche Wertigkeit bekommen.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Mein Gedanke ist einfach: Wenn meine Mitarbeiterinnen beim Eingang da hinaufgehen, sollen sie sich wohl fühlen. Weil wenn es meinen Mitarbeiterinnen gut geht, geht es auch den Kundinnen und Kunden gut und dann geht's auch dem Unternehmen gut. Und jede Mitarbeiterin kann sich bei mir entfalten, in welche Richtung sie will, in Richtung Mode, in Richtung Trend. Die Kreativität in unserem Friseurgeschäft ist weitläufig, es darf jede so machen, wie sie will. Ich komme, wenn es Schwierigkeiten gibt, bei Reklamationen etwa. Da nehme ich irrsinnig viel Luft heraus, versuche die Kundin, die nicht zufrieden ist, als Freund zu gewinnen, Kundenzufriedenheit eben. Gleichzeitig stehe ich in solchen Fällen hundertprozentig hinter meinen Mitarbeiterinnen. Für solche Situationen habe ich eine eigene Ausbildung zum Konfliktmanagement gemacht. Da haben wir schon aus vielen grantigen Kunden Bestehende gemacht!

Ihr Motto lautet »Frauenpower – Powerfrauen«. Was verstehen Sie darunter?

Das Leben soll schon Spaß machen, es soll eine Gaudi sein im Geschäft. Unter Frauenpower verstehen wir auch Bewegung, dass alles in Bewegung bleibt, dass wir offen für neue Dinge sind und dass wir uns nicht selbst im Weg stehen.

Welche Gesundheitsaktivitäten setzen Sie im Unternehmen?

Gesundheitsaktivitäten sind z.B. Nordic Walking, Wasser trinken, Obst essen, Gesundheitsschuhe bei der Arbeit, gesund leben. Nordic Walking ist – außer bei unserer jungen Mitarbeiterin – total gut angekommen. Wir sind als Gruppe gegangen und das ist in Schladming aufgefallen. Es hat ein sehr positives Echo gegeben. Total viele Kunden haben uns darauf angesprochen; der positive Effekt ist gleich wieder zurückgekommen. Weil erstens bist du positiv im Gespräch und zweitens sind beim Nordic Walking viele interne Probleme gelöst worden.

Sehen Sie eine Altersgrenze bei Friseuren bzw. Friseurinnen?

Nein, weil ich ja selbst auch einmal alt werde. Die Mitarbeiterinnen haben einfach das Kapital, dass die Kundinnen und Kunden auch älter werden – und die Kundenbindung und die Erfahrung sind einfach angenehm.

Was bedeutet Alter für Ihre tägliche Arbeit?

In zehn Jahren bin ich im Friseurberuf eigentlich auch schon ein »alter Has« – und dann brauchen wir die Jungen. Aber wichtig ist, dass sich dabei immer die Waagschale hält. Sonst ist Alter eigentlich kein Thema bei uns, aber eine gute Mischung brauchen wir schon. Die Lehrlinge holen uns immer wieder aus dem Alltagstrott heraus, weil sie Sachen hinterfragen, über die wir uns selbst keine Gedanken machen. Und dann kann ich nicht mit »Es ist einfach so!« oder mit Tradition kommen. Wichtig ist gegenseitiges Akzeptieren und Respektieren, das pre-dige und lebe ich, das ist mir wichtig.

Worauf achten Sie bei Neueinstellungen? Würden Sie auch Personen über 50 einstellen?

Ganz wichtig ist mir das Auftreten und wie sich diese Person mit der Firmenphilosophie identifizieren kann, wie weit sie an Weiterbildung interessiert ist. Ältere haben den Vorteil, dass einfach der Kinderwunsch nicht mehr gegeben ist.

Abschließend über Ihre Erfahrungen: Was würden Sie anderen Geschäftsführenden von KMUs in Bezug auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter raten?

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören auf alle Fälle fix in den Prozess Unternehmen integriert, um dazugehören, das ist für mich das Allerwichtigste. Dass ich einem Mitarbeiter das Gefühl gebe, er wird gebraucht, er ist wichtig und er hat Kompetenzen. Ich glaube, dass das Wissen, das Grundwissen im Geschäft, irrsinnig wichtig ist. Und Erfolg gibt es auf mehreren Ebenen – ich freue mich, wenn meine Mitarbeiterinnen sagen: »Lässig, dass wir hier arbeiten können!«

Vielen Dank für das Interview.

... Roswitha Kolb, Mitarbeiterin (44)



Sie arbeiten derzeit als Mobilfriseurin und im Schladinger Altersheim. Beschreiben Sie bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang.

Nach Abschluss der Friseurlehre habe ich bis 25 voll gearbeitet. Dann habe ich meine Tochter bekommen und war von dem Moment an daheim, neun Jahre wurden es. Als meine jüngste Tochter fünf Jahre alt war, habe ich mir gedacht: So stundenweise wieder zu arbeiten, das wäre schon lässig. Dann

habe ich bei Sigrid als Mobilfriseurin angefangen, um schön langsam wieder einsteigen zu können. Seither arbeite ich geringfügig, im Jänner hatte ich mein zehnjähriges Jubiläum als Mobilfriseurin. Und die Arbeit gefällt mir sehr gut, die freie Zeiteinteilung. Seit vier Jahren ist das Altersheim dabei. Mein Motto ist immer: »Mein Beruf ist mein Hobby!«

Und Sie fühlen sich trotz Ihres Außendienstes in den Betrieb integriert?

Ja, auf jeden Fall! Die Kommunikation funktioniert super, etwa bei Schulungen oder bei Essen oder bei sonstigen Veranstaltungen. Das sind gewisse Punkte, wo wir dann alle wieder zusammen sind. Und wenn es Probleme gibt, dann gibt es genug Möglichkeiten, dies anzusprechen. Wenn man sich einfach alles ausredet, das ist im Prinzip nichts anderes als in einer Ehe – wenn man nichts unter den Teppich kehrt oder verschweigt, dann kommt es auch nicht irgendwann zum Zusammenbruch.

Wie würden Sie die Unternehmensphilosophie beschreiben?

Wir sind alle Mitunternehmer, das ist eigentlich die Philosophie hinter dem Ganzen. Wir haben ja eigentlich Mitspracherecht in allem: bei den Produkten, mit denen wir arbeiten, bei der Arbeitszeit sowieso. Ich würde sagen: Unser Betrieb funktioniert wie eine Großfamilie.

Wie sehen Ihre Weiterbildungsmöglichkeiten aus? Wie nutzen Sie sie?

Wichtig ist, dass man nie aufhört zu lernen. Ich denke mir immer: Alles, was angeboten wird, ist schön, weil Sigrid auch auf die Einzelnen eingeht. Du bekommst eine Farbschulung oder so, das ist kein Problem. Auch in punkto Gesundheit, da gibt es so gut wie alles. Auch wenn ich selbst nicht überall mitmache, das ist ja alles auf freiwilliger Basis. In einem Salon lernt man eben nie aus und man lernt immer dazu und man lernt genauso auch von den Jungen. Man lernt: Wie gehen die um, wie kriegt die das hin, wie macht die das. Du stehst oft dabei, teilweise

schaust du zu. Auch bei Schulungen lernst du sehr viel. Die finden entweder im Geschäft statt oder es sind Schulungen, wo du am Wochenende wegfährst, wie es bei uns oft war, drei Tage in Linz zum Beispiel; da profitierst du dann sehr viel.

Worauf würden Sie schauen, wenn Sie eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter einstellen müssten?

Auf was würde ich schauen? Aufs Äußerliche, aufs Erscheinungsbild, Höflichkeit und Umgangsformen eben. Und Alter – weiß nicht. Das kommt immer darauf an, Alter ist nicht gleichbedeutend mit nichts mehr verstehen, nichts mehr wissen, nicht mehr mit dabei sein, eben nicht mehr auf dem neuesten Stand sein. Und da sind wir jetzt genau wieder bei den Schulungen, beim ständigen Dazulernen. Wenn du so einer bist, dass du ständig dazugelernt hast, dann spielt Alter keine Rolle.

Und für Sie selbst – können Sie sich vorstellen, in Ihrem Beruf bis zur Pension weiter zu arbeiten?

Wissen Sie, ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, ich könnte mir nicht mehr vorstellen, 40 Stunden in der Woche im Salon zu stehen. Ich weiß nicht, wie das körperlich und psychisch für mich wäre. Ich glaube, es wäre mir zu viel. Aber für mich, geringfügig und als Mobilfriseurin, habe ich sicher kein Problem.

Wie sieht das von Seiten der Kundinnen und Kunden aus?

Ich glaube, es ist in der Friseurbranche ganz wichtig, dass es einfach für jede Kundengruppe irgendwo Leute gibt, zu denen man sich hingezogen fühlt. Ein ganz junges Dirndl mit 14 Jahren wird mit einer 40- oder 50-jährigen Friseurin keine Freude haben. Aber eine andere Kundin tendiert vielleicht eher wieder zu einer älteren Friseurin mit mehr Berufserfahrung. Und so wächst man mit seinen Kundinnen und Kunden mit; ein Problem wäre nur, wenn keine mehr nachkommen.

Vielen Dank für das Interview.

Kurt Schilchegger Elektrotechnik

Zum Unternehmen

Die Firma Schilchegger wurde 1972 von Kurt Schilchegger in Eben im Pongau gegründet. Seit der Gründung haben 99 Lehrlinge ihre Ausbildung im Betrieb abgeschlossen. Seit 1996 ist der Betrieb im Einzelhandelsbereich Mitglied der RED ZAC Organisation. Die Region ist stark vom Tourismus, aber auch von Industriebetrieben geprägt. Die Firma Schilchegger konnte sich erfolgreich als Elektroinstallationsbetrieb im Bauneben- gewerbe im Großraum Salzburg und Umgebung etablieren.

Unternehmenskultur

Generell wird im Betrieb das Du-Wort zwischen allen MitarbeiterInnen und auch mit der Geschäftsleitung gepflegt. Auf die Integration der einzelnen Betriebsteile (Montage auf Baustellen, Baustellenplanung, Einzelhandel und Verwaltung) wird viel Wert gelegt. So verbringen etwa die Lehrlinge aus der Verwaltung Zeiten im Lager und vor Ort auf den Baustellen, um mit den betrieblichen Abläufen besser vertraut zu werden. Der Betrieb bildet derzeit 17 Lehrlinge aus. Vor allem im Bürobereich ist dies auch eine Möglichkeit zum aktiven Lernen zwischen den Generationen, was etwa Computerkenntnisse betrifft. Weiters ist das Unternehmen in der Integration von Menschen mit Behinderungen engagiert, etwa durch die Einstellung eines Elektrotechnikers im Rollstuhl, der mittlerweile in der Verwaltung für die gesamte EDV-Administration zuständig ist. Ein Lehrling erblindete während der Lehrzeit, worauf ihm der Betrieb einen geeigneten Arbeitsplatz im Lager zur Verfügung stellte. Im Betrieb gibt es keinen Betriebsrat, allerdings übt eine Angestellte der Verwaltung oft eine Vermittlungsposition aus.

Arbeitsorganisation

Kommunikation

Zur internen Kommunikation gibt es einmal monatlich so genannte Technikerbespre-

chungen, wo unter anderem die Auftragslage, der Personalstand und dessen Auslastung sowie die Arbeitseinteilung besprochen werden. Weiters gibt es, von den MitarbeiterInnen selbst organisiert, gemeinsame Freizeitaktivitäten, etwa Geburtstagsfeiern, Kegelabende oder Eisstockschießen. Früher gab es eine eigene Betriebszeitung namens »Blitzi«, die allerdings wegen Zeitmangels eingestellt werden musste. Mittlerweile funktioniert die Kommunikation mittels MitarbeiterInneninformationsblättern, in denen wichtige, den gesamten Betrieb betreffende Informationen kommuniziert werden. Im Betrieb gibt es keine formalisierten MitarbeiterInnengespräche; allerdings haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, einmal mo-



FACTS & FIGURES

Unternehmensform

GmbH & Co KG

Sitz

Eben im Pongau, Salzburg

Branche

Elektrohandel, Elektrotechnik, Elektronik, Steuerungs- und Regeltechnik, Informationstechnik

Tätigkeitsprofil

stehende Tätigkeiten mit KundInnenkontakt im Bereich Einzelhandel; manuelle Tätigkeiten auf Baustellen im Bereich Elektroinstallation

Geschäftsführer

Kurt Schilchegger sen. & Kurt Schilchegger jun.

MitarbeiterInnen

90 bis 95

Auszeichnungen

2005 Nestor 2. Platz Klein- und Mittelbetriebe
2004 Nestor Finalistenurkunde

Homepage

<http://www.schilchegger.at/>

natlich bzw. bei Bedarf ein Gespräch mit der Geschäftsleitung zu führen. Die monatlichen Gespräche mit der Geschäftsführung werden von fast allen Arbeitern genutzt. In der Kommunikation zwischen den Elektrikern und der Verwaltung gibt es weiters monatliche Zeiteinteilungsbesprechungen, bei denen ebenfalls die Möglichkeit besteht, Probleme anzusprechen, bevor ein Gespräch mit der Geschäftsleitung gesucht werden muss.

Flexibilität bei der Arbeitszeit

Die Zeiteinteilung erfolgt innerhalb der Verwaltung durch die MitarbeiterInnen selbst. Einzige Vorgabe der Geschäftsleitung ist hierbei, dass für die einzelnen Bereiche jeweils ein/e MitarbeiterIn verfügbar ist. Auch die Mitarbeiter auf den Baustellen haben prinzipiell flexible Arbeitszeiten, was etwa von jenen, die Nebenerwerbsbauern sind, genutzt wird. Dies ist vor allem auch deshalb möglich, weil der Betrieb durch seine Größe kleinere Schwankungen ausgleichen kann. Bei wichtigen Fertigstellungsterminen ist die Zeiteinteilung allerdings wenig flexibel und es müssen oft Überstunden geleistet werden.

Wissensaustausch

In der Verwaltung wird etwa, um einem Wissensverlust durch Ausscheiden älterer MitarbeiterInnen entgegenzuwirken, versucht, neben der tagtäglichen Arbeit im Team und dem damit verbundenen Wissensaustausch auch in die Aus- und Weiterbildung der Nachwuchskräfte zu investieren. Während die Integration älterer MitarbeiterInnen im Bürobereich, also etwa in der Baustellenplanung oder der allgemeinen Verwaltung, größtenteils kein Problem darstellt und auch aktiv im Sinne altersgemischter Teams und des Lernens zwischen Generationen praktiziert wird, stößt man im Bereich der manuellen Tätigkeiten auf Baustellen sehr rasch an Grenzen. Vor allem die teilweise stark belastenden Arbeitsbedingungen, langes Überkopf-Arbeiten, Witterungseinflüsse auf Rohbauten, kurzfristige Fertigstellungstermine und damit verbundene Überstunden werden von älteren Arbeitern³⁴ als stark belastend empfunden. Ergonomische Maßnahmen und Maßnahmen der Unfallverhütung scheinen bereits ausgereizt zu sein. Da der Bereich Elektroinstallationen als Baunebengewerbe

sehr stark von saisonalen Schwankungen abhängig ist, wird seit längerem überlegt, ein Jahresarbeitszeitmodell einzuführen.

Beschäftigungsmöglichkeiten

Eine alternative Beschäftigungsmöglichkeit stellen hier der Wechsel ins Planungsbüro und die Übernahme von administrativen Tätigkeiten dar. Da der Bedarf an diesen Tätigkeiten allerdings im Verhältnis zu den manuellen gering ist, steht diese Option nur einem kleinen Teil der Monteure offen und hierbei wiederum nur jenen, die langjährig Angebote zur Weiterbildung wahrgenommen haben und somit über Zusatzqualifikationen verfügen. Ältere Mitarbeiter, die weiterhin auf Baustellen arbeiten, werden bevorzugt bei längerfristigen Projekten (vor allem bei Renovierungsarbeiten) eingeteilt, wo der Zeitdruck im Allgemeinen nicht so hoch und Erfahrungswissen eher gefragt ist. Den teilweise höheren Arbeitskosten älterer Monteure durch höhere Löhne wird in der internen Kostenrechnung durch die Anwendung eines Durchschnittskostensatzes Rechnung getragen. Hierbei wird für jede Arbeitsstunde, egal von wem geleistet, der gleiche Stundensatz kalkuliert. Damit soll verhindert werden, dass Baustellenleiter ältere Mitarbeiter bei der Einteilung meiden, um günstiger kalkulieren zu können.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Sicherer Arbeitsplatz

Die Firma Schilchegger ist sehr engagiert im Bereich Arbeitsschutz und erarbeitete gemeinsam mit der AUVA das Projekt »*Gefahren auf Baustellen*«, bei dem – neben der Begehung der Baustellen – die MitarbeiterInnen durch Vorträge für das Thema »Sicherheit am Arbeitsplatz« sensibilisiert wurden. Im Betrieb gibt es zwei gesetzlich vorgeschriebene Sicherheitsvertrauenspersonen, die die Einhaltung der Arbeitsschutzmaßnahmen überwachen. Weiters wird versucht, durch die Wahl von optimaler Arbeitskleidung (etwa Handschuhe oder Arbeitsschuhe) und sicheren Werkzeugen die Unfallgefahren zu minimieren. Durch diese Maßnahmen konnte die Anzahl der Arbeitsunfälle deutlich reduziert werden.

³⁴ Bei den älteren Beschäftigten, die auf Baustellen tätig sind, handelt es sich ausschließlich um Männer.

Gesundheitsprävention

Im Betrieb gibt es derzeit noch keine präventiven Gesundheitsmaßnahmen, jedoch eine gute Betreuung durch einen Arbeitsmediziner, der auch die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze überprüft. Kosten für Impfungen werden von der Geschäftsleitung übernommen.

Personalentwicklung

Lehrlingsausbildung und innerbetriebliche Karrieren

Das Unternehmen legt sehr viel Wert auf die Ausbildung von Lehrlingen und auf innerbetriebliche Karrieren. Derzeit arbeiten elf Elektromeister (vier davon über 45), ein Radio- und Fernsehmechanikermeister, 45 ausgebildete und geprüfte Elektrotechniker, 16 Elektrotechnik-Lehrlinge, drei Hilfelektriker, drei Einzelhandelskauffrauen, ein Einzelhandelslehrling sowie sechs MitarbeiterInnen in der Verwaltung und Administration. Davon sind sieben MitarbeiterInnen länger als 30 Jahre, zehn länger als 20 und sieben länger als 15 Jahre im Betrieb. Weiters sind davon jeweils eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter in geblockter Altersteilzeit.

Obwohl der Lehrberuf Elektroinstallateur hauptsächlich von männlichen Lehrlingen gewählt wird (österreichweit 99,1% Männer gegenüber 0,9% Frauen), bildete der Betrieb bisher drei Frauen zu Elektrotechnikerinnen aus. Umgekehrt bildet die Firma Schilchegger im Lehrberuf Einzelhandelskauffrau/-mann (rund 70% weibliche Lehrlinge) auch männliche Jugendliche aus.

Weiterbildung

Das Thema Weiterbildung wird im Betrieb sehr groß geschrieben, vor allem auch, weil man in der Elektrotechnikbranche ständig sowohl mit technischen als auch mit rechtlichen Neuerungen konfrontiert ist. Die Initiative für Weiterbildungen geht meist von den MitarbeiterInnen selbst aus. Nach Absprache mit der Geschäftsleitung übernimmt der Betrieb fast immer die gesamten Kurskosten bzw. leistet einen Kostenbeitrag; es gibt jedoch kein fixes Budget, über das die MitarbeiterInnen verfügen können, oder Vorgaben, was die Anzahl der gewünschten Schulungstage pro MitarbeiterIn betrifft.

Wird die Weiterbildung für rein firmenspezifische Kurse verwendet (also etwa Einschulungen in Computerprogramme etc.), so wird die Weiterbildung während der Arbeitszeit besucht; bei allen anderen Kursen (z.B. spezielle Zusatzqualifikationen, Rhetorik- oder Persönlichkeitsentwicklungsseminare) stellen die MitarbeiterInnen ihre Freizeit zur Verfügung, wobei die Kurskosten ganz oder teilweise vom Unternehmen getragen werden. Vor einiger Zeit haben die MitarbeiterInnen der Verwaltung und einige des Einzelhandels als Weiterbildungsmaßnahme ein Mentaltraining absolviert. Bei Weiterbildungsmaßnahmen gibt es prinzipiell keine Altersgrenzen. Auch für die Lehrlinge wird versucht, neben der »normalen« Ausbildung und der Ausbildung in der Berufsschule Weiterbildung zu ermöglichen, meist in Form von speziellen Ausbildungsabenden. Durch die vielfältige Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen durch die MitarbeiterInnen und die fundierte Lehrlingsausbildung werden einerseits firmeninterne Karrieren ermöglicht und andererseits eventuelle Wissensverluste durch die Förderung von Nachwuchskräften vermieden.

Recruiting

Der Bedarf an neuen MitarbeiterInnen wird vor allem durch die Aufnahme von Lehrlingen gedeckt. Bei den anderen Stellenausschreibungen der Firma Schilchegger werden prinzipiell keine Altersgrenzen angeführt.

Resümee

Arbeitsbelastung

Die Integration älterer Mitarbeiter auf Baustellen scheint äußerst schwierig zu sein. Der Betrieb hat hier bereits sehr viel geleistet. Vor allem die Maßnahmen für eine ergonomische und sichere Arbeitsgestaltung sowie die Anpassung der Arbeitsbelastung an unterschiedliche Lebensphasen, indem etwa Ältere bevorzugt auf Renovierungsbaustellen geschickt werden, sind hier zu nennen. Auch die Anwendung eines Durchschnittskostensatzes in der Kostenrechnung trägt zur Integration älterer MitarbeiterInnen bei. Somit dürfte es dem Betrieb gelingen, auch für jene Mitarbeite-

rInnen, die nicht in den Bürobereich wechseln können, die Arbeitsbelastung individuell verträglich zu gestalten. Eine Weiterentwicklung könnte hier die Forcierung von präventiven Gesundheitsmaßnahmen sein. So könnte beispielsweise ausgleichende sportliche Betätigung aus der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen gelöst und zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur gemacht werden. Möglich wären etwa gemeinsame Sportveranstaltungen, Vergünstigungen für Sporteinrichtungen oder Prämien für die regelmäßige Durchführung von Gesundenuntersuchungen etc. Dies wäre ein weiteres Signal, dass der Geschäftsleitung ein gesundes Altern im Betrieb ein Anliegen ist.

Weiterbildung als Chance

Die Weiterbildung der MitarbeiterInnen scheint im Betrieb sehr gut zu funktionieren, allerdings liegt dies sehr oft an der Initiative der MitarbeiterInnen selbst. Um die Weiterbildung aller MitarbeiterInnen weiter zu forcieren, wäre etwa die Einführung eines Bildungsbudgets pro Jahr und MitarbeiterIn respektive die Festlegung von gewünschten Ausbildungstagen pro Jahr überlegenswert. Gleichzeitig könnte im Hinblick auf langfristige Karriereplanungen die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Geschäftsleitung um MitarbeiterInnengespräche erweitert werden. In diesen könnten langfristige Entwicklungsmöglichkeiten und damit verbundene Weiterbildungsaktivitäten besprochen werden. Vor allem in einer so wissensbasierten und schnelllebigen Branche, wie es die Elektrobranche ist, wäre dies eine weitere Möglichkeit, die Innovationsfähigkeit langfristig sicherzustellen.

Interviews mit ...

... Kurt Schilchegger, Geschäftsführer (59)



Wo sehen Sie die größten Schwierigkeiten für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Ihrer Branche?

Das größte Problem ist meiner Meinung nach die immer kürzere Arbeitsabwicklung – heute baut man beispielsweise ein Hotel in drei Monaten; früher brauchte man zwei Jahre dafür – und das erhöht natürlich den Druck auf die Arbeiter, besonders auf die Älteren. Wir versklaven uns da selbst und die öffentliche Hand geht auch nicht unbedingt mit gutem Beispiel voran. Man könnte zum Beispiel sagen, dass es Kredite und Förderungen nur mehr

gibt, wenn die ausführenden Betriebe die Aufträge in den Normalstunden erledigen, aber da fragt heute keiner nach. So hat sich auch der Sklavenmarkt der Leiharbeiter entwickelt – man schickt heute eben 70 statt 30 Arbeiter auf eine Baustelle, man arbeitet nachts, damit es zu keinen Produktionsunterbrechungen kommt. Das alles ist ein Graubereich, aber niemanden kümmert es, weil alles immer schneller gehen muss. Ältere Arbeitnehmer kommen bei diesem extremen Druck oft nicht mehr mit, vor allem, wenn sie nicht hundertprozentig gesund und gut drauf sind. Unterm Strich wird es durch diesen Termindruck nicht billiger, es wird nicht teurer – und der Mensch bleibt auf der Strecke.

Wie wirkt sich das auf Ihre Tätigkeiten in der Unternehmensleitung aus?

Ich kann ältere Mitarbeiter auf vielen Baustellen nicht einteilen; wenn es diese extrem kurzfristigen Fertigstellungstermine gibt, ist ihnen das oft einfach zu viel. Deshalb versuchen wir in der Arbeitseinteilung auf alle Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen – so werden Ältere bevorzugt bei Renovierungsarbeiten

eingeteilt, wo der Termindruck nicht so extrem ist, und da rechnen sich ältere Arbeiter auch. Andererseits haben wir einen Durchschnittskostensatz eingeführt, sodass Ältere in der Kalkulation nicht teurer kommen als Jüngere. Ein bisschen können wir schon machen, vor allem, weil wir ein relativ großer Betrieb sind, aber der Zeit- und Konkurrenzdruck bleibt nach wie vor.

Welche Perspektiven sehen Sie für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Baustellen? Zählt Erfahrungswissen?

Bei den normalen Arbeiten auf der Baustelle zählt Erfahrungswissen eigentlich eher wenig. Wenn ältere Mitarbeiter aber Schulungen machen, technisch gut sind und sich mit den Plänen perfekt auskennen, dann können sie die Baustellenführung übernehmen und 15, 20 Leute führen; ab fünf Arbeitern rechnet sich das schon. Oder aber ältere Mitarbeiter wechseln ins Büro, in die Baustellenplanung – das ist für den Einzelnen schon ein guter Weg, aber für die Masse geht das einfach leider nicht. Das Problem haben genau die, die sich nicht weiterbilden, denn die manuellen Leistungen können oft nicht mehr so

erbracht werden. Alles, was mit Rohbau zu tun hat, da ist 55 schon schwierig, so bis 58, 60 wird es irgendwie gehen.

Stichwort »altersgemischte Teams«.

Alles, was rein auf der Büroebe ist, ist überhaupt kein Problem. Auf der Baustelle, was rein die grobe Baustelle betrifft, ist es nicht einfach. Da gibt es leider oft Diskussionen, welches Team die Älteren auf die Baustelle mitnehmen muss. Aber ich bin ja selbst in dem Alter, ich habe auch selbst viel gebuckelt und viel gegeben und ich will es nicht wahrhaben, wenn ich da einen älteren Mitarbeiter hängen lasse. Solange ich heute als Gesamtbetrieb positiv bin, habe ich da Spielraum. Das Problem ist aber, wie gesagt, dass der Wettbewerb sehr stark ist, dass die Fristen immer enger werden, und da muss man leider immer schärfer kalkulieren – und wieder bleibt eigentlich der Mensch auf der Strecke, nicht?

... Emma Winter & Renate Hagenhofer, Mitarbeiterinnen (58 & 39)



Erzählen Sie uns zu Beginn kurz über Ihren beruflichen Werdegang.

Emma Winter: Ich bin jetzt 22 Jahre in der Firma. Ich war selbst Wiedereinsteigerin, ich habe während meiner Babypause schon Kurse für Bilanzbuchhaltung und Lohnverrechnung gemacht und bin dann hier in den Betrieb gekommen. Und jetzt bin ich 58.

Wie sehen Sie Ihre Zukunft?

EW: Eigentlich müsste ich mit 60 in Pension gehen; wenn ich nicht mit 60 gehe, bin ich ein bisschen blöd, weil ich kriege nicht mehr Pension, wenn ich länger arbeiten gehe als bis 60, vom Finanziellen her. Und das ist ein

Lebensabschnitt, den kann man nur nach vorne verlängern, hinten macht jemand anderer einen Schlusstrich. Und was hat man von der Pension, wenn es einem nicht mehr gut geht? Deshalb werde ich wahrscheinlich mit 60 in Pension gehen.

Renate Hagenhofer: Vor dem Tag fürchte ich mich schon, weil die Frau Winter macht hier einfach alles, alles bis hin zur Bilanz macht sie selbst. Da habe ich sehr viel gelernt von ihr und jetzt möchte ich auch selbst die Prüfungen machen, damit ich, wenn Frau Winter einmal weg ist, die Sachen übernehmen kann.

Also es gibt durchaus schon Pläne, wie dem drohenden Wissensverlust entgegengearbeitet werden kann?

EW: Meine ganz persönliche Philosophie ist ja, dass es nach jedem noch weitergegangen ist. Und wir legen unsere Arbeit eigentlich so an, dass jeder von jedem etwas weiß, also dass, wenn jemand auf Urlaub ist, nicht der Tisch zusammenbricht.

RH: Wir sind einfach ein gutes Team.

Frau Hagenhofer, wie hat Ihr Werdegang ausgesehen?

RH: Ich bin seit 1982 in der Firma, ich habe hier mit 15 meine Lehre als Einzelhandelskauffrau begonnen. Da war ich im Geschäft, dann war ich im Lager, oft bin ich auch mit den Elektrikern mit auf die Baustelle gefahren und habe dort mitgearbeitet, ich war also schon in allen Bereichen der Firma. Dann bin ich immer mehr ins Büro gekommen und mittlerweile bin ich für die Lohnverrechnung, Buchhaltung und die Schreibarbeiten vom Chef zuständig.

Wie sieht es mit Weiterbildung im Betrieb aus?

RH: Das wird sehr groß geschrieben in unserem Betrieb, damit man immer auf dem Laufenden bleibt. Man schaut sich einen Kurs an – ich möchte zum Beispiel im Herbst mit dem Personalverrechnungskurs beginnen, um, wie gesagt, nach der Prüfung das alles offiziell machen zu können. Man schaut sich das an und dann geht man zum

Chef und fragt, ob er die Kurskosten übernehmen würde. Und meistens, also bei mir eigentlich immer, bezahlt er die Kurskosten. Wenn es Schulungen für die EDV-Programme sind, die wir in der Firma haben, dann ist die Schulung natürlich während der Arbeitszeit. Von Sachen wie dem Lohnverrechnungskurs profitiere ich ja auch selbst, wenn ich vielleicht einmal, man weiß ja nie, nicht mehr hier bin. Solche Kurse zahlt zwar die Firma, aber ich mache sie in meiner Freizeit – so ist die Regelung.

Wie Sie gesagt haben: Weiterbildung ist wichtig, damit Sie auf dem Laufenden bleiben. Haben Sie das Gefühl, dass Sie bis zur Pensionierung in diesem Betrieb arbeiten könnten und wollen? Ist das für Sie ein Thema?

RH: Ja, das ist sicher ein Thema. Wenn ich kann und wenn alles in Ordnung ist, so wie es jetzt ist, kann ich mir vorstellen, dass ich in der Firma alt werde.

Und Sie haben auch das Gefühl, dass das vom Betrieb gewünscht wird?

RH: Ja, das habe ich absolut.

Warum, glauben Sie, wurde Ihr Betrieb mit einem Anerkennungspreis beim Nestor ausgezeichnet?

EW: Wir haben in der Firma viele Klasse Sachen. Der Chef sagt zwar immer, das ist nichts Besonderes, aber ich denke mir schon, dass wir etliche gute Sachen machen. Zum Beispiel haben wir einen Mitarbeiter im Rollstuhl. Einmal hatten wir einen Lehrling, der während der Lehrzeit erblindet ist und dem wir dann einen relativ adäquaten Arbeitsplatz anbieten konnten. Oder zum Beispiel Wiedereinsteigerinnen nach der Babypause, die in unseren Betrieb kommen. Oder dass wir älteren Langzeitarbeitslosen eine Chance geben. Weiters gibt es noch die innerbetrieblichen Karrieren, die bei uns im Betrieb so wichtig sind. Und die Weiterbildung und so. Oder ältere Mitarbeiter auf der Baustelle – wenn sie zum Beispiel ihre Normalarbeitszeit schon am Donnerstag fertig haben, müssen sie am Freitag nicht mehr kommen, weil die Arbeit für sie teilweise schon sehr belastend ist. Man versucht immer eine

für alle verträgliche Lösung zu finden. Das ist eben die soziale Ader des Chefs.

Hätten Sie Verbesserungsvorschläge für Ihren Betrieb?

EW: Vielleicht Anregungen in Sachen Gesundheit. Dass zum Beispiel jemand, der regelmäßig zur Gesundenuntersuchung geht, meinetwegen einen Thermentag in Gastein bezahlt bekommt – also nicht unbedingt Geld, sondern eine Belohnung, die dem Körper, dem Menschen gut tut. Das müsste man einmal vorschlagen.

... Josef Buchsteiner, Mitarbeiter (50)



Herr Buchsteiner, könnten Sie uns kurz über Ihren beruflichen Werdegang erzählen?

Die Firma startete 1972 und ich war der erste Lehrling, Elektroinstallateur habe ich hier im Haus gelernt. Zu Beginn waren wir nur ein sehr kleiner Betrieb und da bin ich überall hingekommen, wirklich in jede Sparte des Berufs, auch schon während der Lehre – und das war wirklich das Optimum. Dann ist das Geschäft dazugekommen und ich habe ein paar Jahre Braunwaren verkauft, also Fernseher, Stereoanlagen, Antennenbau und so weiter. Nach einiger Zeit bin ich zurück in die Installationsabteilung und habe 1984 den Meister gemacht. Seit diesem Zeitpunkt bin ich im Innendienst hier im Büro, also Angebotswesen, Baustellenabwicklung, Arbeitsvorbereitung, Baustellenleitung und -überwachung, Baustellen abrechnen, der ganze theoretische Teil halt.

War das immer schon Ihr Ziel, ins Büro zu kommen?

Das war immer mein Ziel, weil bei der Installation draußen, das habe ich immer gesagt, das kann man nicht auf Jahre machen, weil es sehr anstrengend ist, speziell im Winter. Man ist viel auf Rohbauten, es ist kalt, nass, feucht,

windig, das hat mir echt gar nicht so geschmeckt. Und deshalb habe ich immer sehr viele Kurse gemacht, schon während der Lehrzeit. Ich war beim WIFI und habe auch die Kurse gemacht, die von den Herstellerfirmen angeboten worden sind, ich habe alles gemacht, was ich irgendwie nutzen konnte. Ich habe mich in einigen Gebieten weitergebildet, ob das Beleuchtungstechnik war, Schwachstrom-Antennentechnik, Antennenbau oder später dann auch die EDV-Sachen. Dann wurde ich EDV-Verantwortlicher, von heute auf morgen – das war natürlich eine Herausforderung, so von null weg die EDV aufzubauen. Außerdem bin ich in der Firma Sicherheitsvertrauensperson. Da gibt es immer wieder Kurse und Veranstaltungen von der AUVA, wo es um Unfallverhütung geht. Da bin ich dann auch bestärkt, wenn ich auf eine Baustelle komme und aufklärend wirke und nicht rein bestimmend. Sicherheit am Arbeitsplatz ist in unserer Firma ein großes Thema. Die Leute können auch zu mir kommen, wenn ihnen irgendwas auffällt, das nicht passt mit der Sicherheit, deshalb heißt es ja auch Vertrauensperson.

Wie sehen Sie Ihre Zukunft?

Ich bin jetzt 50 Jahre alt und schon 33 Jahre in der Firma und möchte nicht unbedingt wechseln. Wenn das Betriebsklima weiterhin passt, möchte ich hier auch weiter arbeiten. Das werden wahrscheinlich noch mehr als zehn Jahre sein. Ich bin gebürtiger Ebener, mein Haus ist 100 Meter von der Firma weg. Es ist ein gewachsener Betrieb, wo mich alle Mitarbeiter kennen, es passt soweit einfach alles.

Wie sieht es mit der Arbeitszeiteinteilung in der Firma aus?

Im Prinzip haben wir flexible Arbeitszeiten, das ist sehr angenehm; wenn ich einmal am Nachmittag ein paar Stunden weg muss, ist das das kleinste Problem, ich muss das halt an einem anderen Tag wieder hereinbringen. Prinzipiell kommt man in unserer Branche nicht mit der Normalarbeitszeit aus, es ist eigentlich immer ein bisschen mehr. Aber es wird keiner dazu genötigt, Überstunden zu machen, oder bekommt sie nicht bezahlt. Und beim Thema

Überstunden kommt eigentlich ein bisschen das Alter – ich wollte es eigentlich mit 50 immer ein bisschen gemütlicher haben. Es wäre angenehm, wenn ich nur mehr die ganz normale Arbeitszeit machen müsste. Zwischen 20 und 40 war das überhaupt kein Problem, da haben wir einfach gewerkt und gehackelt, damit die Sachen fertig wurden. Mir wäre es heute am liebsten, nur von Montag bis Donnerstag zu arbeiten, jeden Tag meine zehn Stunden. Aber bei meinem Job hier geht das nicht; ich muss immer noch gewisse Bauten weiterdenken, sonst kann ich den Job nicht machen. Wenn ich sage, ich mache nur 40 Stunden, dann müssen wir einen mehr nehmen, das rechnet sich schwer, das geht fast nicht.

Wie sieht es mit dem Stress auf den Baustellen aus?

Der Stress ist schon gewaltig. Früher hat man eineinhalb, zwei Jahre Zeit gehabt, dann wurde es ein Jahr und jetzt sind es Monate und dementsprechend ist der Druck für alle Beteiligten. Da haben wir das Problem mit älteren Mitarbeitern am Bau – das Ziel sollte sein, dass man ältere Mitarbeiter nicht mehr auf die Großbauten hinschickt, weil sie das einfach überlastet. Es gibt ja auch kleinere Bauten, es gibt Sanierungen, wo der Druck nicht da ist, und da sollen ältere Mitarbeiter eigentlich eingesetzt werden. Unsere Mitarbeiter auf den Baustellen sind zwischen 15 und 50, weil der Betrieb kontinuierlich gewachsen ist.

Wie könnte man ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren?

Sehr viel geht über Wertschätzung, denke ich. Zum Beispiel durch Weiterbildung, wenn es oft nur ein halber Tag, ein Tag irgendwo ist, damit ein Mitarbeiter auch geistig motiviert und immer auf dem Laufenden ist. Wenn ich meine Weiterbildungen nicht gemacht hätte, würde ich wahrscheinlich heute nicht hier heroben im Büro sitzen. Oder wenn zum Beispiel eine Fitnessveranstaltung ausgeschrieben wird und auf der Einladung ein schlanker Sportler drauf ist – da fühlt sich ein Übergewichtiger nicht angesprochen.

Vielen Dank für das Interview.

Stölzle Moden

Zum Unternehmen

Die Geschichte der Firma Stölzle Moden geht auf das Jahr 1868 zurück, in dem Alois Stölzle in Köflach eine Tabaktrafik eröffnete. Im Laufe der Zeit entwickelte sich das Unternehmen zu einem Textileinzelhändler. Die Geschichte des Geschäfts lässt sich nicht unabhängig von jener der Region, die eine traditionelle Bergbaugegend ist, betrachten. So war die Angestelltenzahl zur Blütezeit der Gemeinde um ein Vielfaches höher als heute. Das Schrumpfen der Bevölkerungszahl in der Gemeinde, das steigende Durchschnittsalter der örtlichen Bevölkerung und die Strukturveränderungen im Einzelhandel bilden ein sehr spezielles Umfeld, in dem sich das Unternehmen heute bewähren muss. Die verstärkte touristische Vermarktung des nahe gelegenen Lipizzanergestüts Piber und die Eröffnung einer Therme in Köflach lassen für die Zukunft eine Zunahme im Tourismussektor erhoffen, was auch einen positiven Einfluss auf den Einzelhandel der Gemeinde haben dürfte.

Struktur der Region und des Geschäfts

Da das Alter der KundInnen in der Region und somit für das Geschäft weiter steigt, versucht man sich auf diese Altersgruppe zu konzentrieren, vor allem auch, weil sie zu den treuesten zählt. Laut Einschätzung der Geschäftsleitung beträgt der Umsatz in der Gruppe der unter 25-Jährigen etwa 10 %, in der Gruppe der 25- bis 40-Jährigen etwa 60 % und folglich in jener der über 40-Jährigen rund 35 %. Alle sechs Angestellten sind Frauen, wobei eine Mitarbeiterin Vollzeit beschäftigt ist, der Rest arbeitet Teilzeit. Das Altersspektrum reicht von 19 bis 55 Jahre. Die Geschäftsführung hat Adolf Erlbeck über, seine Frau ist im Büro für administrative Tätigkeiten zuständig. Durch das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung der Region kann sich wiederum ein Vorteil für Stölzle Moden ergeben. Im Gegensatz etwa zu Einkaufszentren ist das Geschäft im Köflacher Zentrum für viele KundInnen vergleichsweise einfach zu erreichen.

Unternehmenskultur

Interne Kommunikation

Als regelmäßige Kommunikationsplattform wurde eine wöchentliche Besprechung eingeführt. Diese findet jeden Freitagmorgen statt, bevor das Geschäft öffnet, und dauert eine Viertelstunde. Die interne Kommunikation verläuft oft aber auch informell, Gespräche mit der Geschäftsleitung können nach Bedarf individuell und spontan geführt werden. Generell herrscht im Unternehmen eine familiäre Atmosphäre, die von gegenseitiger Unterstützung geprägt ist.

Aufmerksamkeit in der Region

Die Unternehmenskultur ist sehr stark von Innovation geprägt, wenn auch die schwierige regionale Situation teilweise für Dämpfer gesorgt hat. Die Firma Stölzle Moden versucht vor allem durch Events wie etwa Modeschauen auf sich aufmerksam zu machen. Weiters werden Bastelkurse und Ähnliches angeboten, wobei die Utensilien hierfür aus



FACTS & FIGURES

Unternehmensform

Kommanditgesellschaft

Sitz

Köflach, Steiermark

Branche

Einzelhandel

Tätigkeitsprofil

stehende Tätigkeit mit KundInnenverkehr

Geschäftsführer

Adolf Erlbeck

Mitarbeiterinnen

sechs, davon eine Schneiderin und fünf Verkäuferinnen

Auszeichnungen

2005 Nestor Teilnehmerurkunde

der Kurzwarenabteilung bezogen werden. Die Mitarbeiterinnen haben in ihren Bereichen Entscheidungsspielräume; Näheres zur Arbeitsorganisation folgt im nächsten Unterkapitel.

Arbeitsorganisation

Planbare Arbeitszeiten und Fixgehalt

Die Mitarbeiterinnen haben einen fixen Dienstplan, das heißt, sie wissen immer im Vorhinein, an welchen Tagen sie arbeiten. Diese Planbarkeit wird von den Mitarbeiterinnen sehr geschätzt. Allerdings gibt es die Möglichkeit, nach persönlichen Bedürfnissen die Dienstzeiten untereinander zu tauschen. Die Mitarbeiterinnen beziehen ein Fixgehalt. Der Geschäftsleiter hat ebenso wie seine KollegInnen der Branche die Erfahrung gemacht, dass sich die Einführung von Provisionen negativ auf das Betriebsklima auswirken kann. Statt durch Provisionen versucht die Geschäftsleitung durch die Ausrichtung von Betriebsfeiern Anreize zu schaffen. Geplant ist zukünftig auch, den Mitarbeiterinnen jeweils zu Beginn einer neuen Saison eine komplette Ausstattung aus der aktuellen Kollektion zum Einkaufspreis zur Verfügung zu stellen.

Breites Tätigkeitsspektrum

Die Mitarbeiterinnen sind prinzipiell einzelnen Bereichen des Geschäfts zugeordnet und übernehmen hier fast sämtliche Tätigkeiten – von Präsentation, Verkauf und Kassa bis hin zur Nachbestellung. Für die Dekoration der Schaufenster ist eine Mitarbeiterin speziell zuständig. Den Einkauf, die Preisgestaltung und die Kollektionsplanung übernimmt die Geschäftsleitung.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz wird – bis auf die vorgeschriebenen gesetzlichen Maßnahmen – bis jetzt wenig getan. Angedacht wird etwa, in Zukunft bei Weihnachtsgeschenken z.B. mit Gutscheinen für Thermenbesuche darauf Bezug zu nehmen.

Personalentwicklung

Aus- und Weiterbildung

Bis auf eine Mitarbeiterin, die eine Friseurlehre absolviert hat, haben alle Mitarbeiterinnen eine abgeschlossene Textileinzelhandelslehre bzw. Schneiderlehre absolviert. Die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen erfolgt durch Messenbesuche bzw. durch den Besuch von Verkaufsschulungen bei LieferantInnen. Allerdings haben die Aktivitäten auf Seiten der LieferantInnen in den letzten Jahren stark abgenommen. In der Vergangenheit finanzierte die Geschäftsleitung ein Persönlichkeitsentwicklungsseminar für alle Mitarbeiterinnen, das an einigen Abenden außerhalb der Arbeitszeit abgehalten wurde.

Erfahrungsaustauschgruppe als Wissens-Pool

Der Geschäftsführer selbst bezieht sein Wissen vor allem aus einer Erfahrungsaustauschgruppe, die aus einigen KMUs der Branche besteht und schon seit 40 Jahren existiert. Die Treffen finden nunmehr zweimal jährlich statt, wobei jeweils verschiedene Themenschwerpunkte behandelt werden, etwa zur Euro-Einführung, zu Verhandlungen mit Banken oder aber über Strategien und Zukunft des Textileinzelhandels. Auch was zukünftige Modetrends betrifft, versucht der Geschäftsführer gezielt in den Austausch mit anderen UnternehmerInnen bzw. ExpertInnen zu treten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden dann etwa in der Freitagmorgen-Besprechung an die Mitarbeiterinnen weitergegeben und es wird gemeinsam diskutiert, welche KundInnenwünsche feststellbar sind und welche Verbesserungen im Geschäft durchgeführt werden können. Dies erleichtert wiederum die Einkaufstätigkeiten der Geschäftsleitung.

Verbund mit anderen KMUs

In Zukunft sind mit anderen KMUs der Region gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen geplant. Ziel ist, dass durch eine größere Gruppe an TeilnehmerInnen die Kosten pro Person im Vergleich zu eigenständig organisierten Kursmaßnahmen geringer gehalten werden können.

Recruiting

Die Firma Stölzle Moden hat eine lange Tradition in der Lehrlingsausbildung. Da es in den vergangenen Jahren durch die Strukturveränderungen in der Region zu einer Reduktion des Personalstandes kam, ging ebenso die Zahl der neu aufgenommenen Lehrlinge zurück. Für die Nachbesetzung von Stellen wird nicht nur auf Lehrlinge zurückgegriffen, sondern es werden auch bewusst ältere MitarbeiterInnen gesucht. Das Recruiting erfolgt dabei oft durch persönliche Ansprache, sowohl durch InteressentInnen selbst als auch von Seiten der Geschäftsführung.

Resümee

Markenzeichen Familienbetrieb

In der Abgrenzung zu großen Textilhandelsketten legt die Firma Stölzle sehr viel Wert auf langfristige Bindung der KundInnen. Deshalb wird einerseits sehr viel Wert auf eine fundierte Ausbildung der Mitarbeiterinnen gelegt und andererseits auch die Erfahrung älterer Mitarbeiterinnen sehr geschätzt. Gerade die altersgemischte Struktur der KundInnen ist hier von Vorteil für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen. Diese Abgrenzung zu Ketten und Einkaufszentren funktioniert derzeit auch noch stark über das Bild des »Familienbetriebs«. Dies bildet einerseits ein solides Fundament für die Zusammenarbeit und kann eine durchaus positive Außenwirkung haben, andererseits muss dieses positive Fundament auch konsequent weiterentwickelt und erweitert werden.

Weiterentwicklung

Um weiter an einem Alleinstellungsmerkmal (*Unique Selling Proposition, USP*) in Abgrenzung etwa zu Textilketten zu arbeiten, wären verstärkte Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiterinnen sowie in gesundheitsfördernde Maßnahmen überlegenswert. Die Ausbildung der Mitarbeiterinnen kann einerseits die Beratungsqualität weiter erhöhen und andererseits die Motivation der Mitarbeiterinnen fördern, was wiederum weiter das Image des auf

Beratung Wert legenden Familienbetriebs schärfen kann. Was die gesundheitsfördernden Maßnahmen betrifft, so hat der Betrieb derzeit das »Glück«, dass seine Mitarbeiterinnen über keine größeren gesundheitlichen Probleme berichten. Will man allerdings die Strategie des örtlichen Kaufhauses für alle Altersgruppen mit entsprechendem Personal weiter verfolgen, so wäre es überlegenswert, aktiv in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen zu investieren, damit diese auch in Zukunft ihre Erfahrungen im KundInnenkontakt für den Betrieb nutzbar machen können.

Jedes Lebensalter wichtig

Das Fallbeispiel Stölzle Moden zeigt deutlich, dass jede Mitarbeiterin mit ihrem individuellen Hintergrund einen Vorteil für den Betrieb darstellt. Die gemischte Altersstruktur der Belegschaft spiegelt die gemischte Altersstruktur der KundInnen wider. Dies bringt einerseits einen großen Nutzen für den Betrieb, andererseits bietet es den Mitarbeiterinnen eine integrative Arbeitsumgebung, welche die Wertschätzung für jede Mitarbeiterin in den Mittelpunkt stellt. Der Fokus auf Teamarbeit bietet die Möglichkeit, den Austausch zwischen den Generationen und das gegenseitige Lernen im Betrieb täglich zu praktizieren. »Innere Kündigung« und das Gefühl, ab einem gewissen Alter auf dem Abstellgleis zu stehen, kommen so erst gar nicht auf.

Interviews mit ...

... Adolf Erlbeck, Geschäftsführer (57)



Wie beurteilen Sie die Lage für Ihr Geschäft, für Ihre Branche?

Das größte Problem sind meiner Meinung nach die Einkaufszentren. Es liegen für Österreich etwa 50 bis 60 Einkaufszentren quasi in der Schublade, die gebaut werden sollen. Wir in der Steiermark haben europaweit die größte Dichte an Einkaufszentren. Und die Kleinstädte veröden immer mehr.

Wo sehen Sie die größten Probleme?

Das vernichtet ganz klar Arbeitsplätze. Gerade auch für das Thema »Ältere« ist

das ganz wichtig. Die kleinen Firmen, die eben 45+ noch aufgenommen hätten, sagen: »Nein, aus, basta, ich kann nicht mehr!« Den Großen in den Einkaufszentren sind die Leute ja oft egal. Wir hatten beispielsweise im Sommer zu viel Personal. Wie lösen wir das? Das ist keine einfache Geschichte. Im Herbst gibt es das Herbstgeschäft, aber im Sommer waren wir einfach zu viele. Da habe ich mich mit meinen Mitarbeiterinnen zusammengesetzt und ihnen die Situation erklärt. Wenn alle für zwei Monate auf drei Stunden pro Woche verzichten, muss ich niemanden kündigen. Und glücklicherweise konnten wir uns einigen. Leider gibt es da keine Unterstützung vom AMS, dass die etwas dazuzahlen oder so, ich habe mich extra erkundigt. Weil wenn ich jemanden gekündigt hätte, wäre das schlimmer gewesen, auch für das AMS. In der Industrie gibt es da Unterstützung, jedoch für uns im Handel leider nichts. Aber wir konnten das Problem auch so lösen.

Wie sieht es bei Ihnen in der Region aus?

Von der Kundenseite betrachtet sind wir eine Gemeinde, die immer älter wird. Der Bergbau ging zu Ende, die Jugend zieht ab. Aber die Älteren bleiben und sind eine treue Kundschaft.

Sie haben eigentlich eine relativ altersheterogene Belegschaft. War das geplant oder hat sich das zufällig ergeben?

Wenn ich ehrlich bin, war das zufällig. Bei älteren Mitarbeiterinnen habe ich das Fachwissen und die Erfahrung schon dabei. So, wie die Struktur im Geschäft jetzt ist, hat sich das als sehr positiv erwiesen, weil eine ältere Mitarbeiterin ältere Kundinnen und Kunden glaubhafter bedienen kann als eine junge. Das ist sozusagen gewachsen.

Wie sehen Sie den Unterschied zwischen Jüngeren und Älteren in Bezug auf die Kosten?

Es ist so: Bei Lehrlingen muss ich auch die Zeit bezahlen, während der sie in der Schule sind, und ich muss bei null beginnen und ihnen alles beibringen. Wenn ich Ältere nehme, kosten mich die

zwar etwas mehr, aber sie wissen, worum es geht.

Sie haben vor einigen Jahren eine 49-Jährige neu eingestellt. Was waren Ihre Beweggründe?

Ja, das war die Frau Beck. Ich stand vor der Entscheidung, einen Lehrling zu nehmen, was immer mit Risiko verbunden ist, oder eine Altbewährte, der ich ein bisschen mehr bezahlen muss. Ich suchte damals eigentlich eine Fachkraft, die einen guten beruflichen Hintergrund und auch einen guten Bekanntenkreis hat. Wissen Sie, das ist auch schon mal eine Klientel. Eine gute Mitarbeiterin hat eine Klientel. Außerdem war Frau Beck seinerzeit bei uns Lehrling, sie kannte sich aus und wir mussten nicht bei Stunde null anfangen.

Spielte das Alter überhaupt eine Rolle?

Für mich stand nicht das Alter im Vordergrund – das muss ich ehrlich sagen –, sondern die Qualifikation. Für mich waren der Mensch und die Qualifikation in dieser Situation wichtig. Es kann ein Junger viel besser sein als ein Alter und umgekehrt genauso. Beim Personal hast du immer ein Risiko.

Welchen Stellenwert hat Weiterbildung für Sie?

Weiterbildung passiert bei uns vor allem durch Verkaufsschulungen von Lieferanten oder dass Mitarbeiterinnen auf Messen mitfahren. Dieses Wissen wird dann im Geschäft den Kolleginnen weitergegeben. Leider haben die Aktivitäten der Lieferanten in den letzten Jahren stark abgenommen, da müsste man wieder mehr machen.

Haben Sie auch etwas im Bereich Persönlichkeitsentwicklung getan? Hat sich das rentiert?

Ja, wir hatten einmal ein Persönlichkeitsentwicklungseminar. Das Problem: Es ist nicht so, dass Sie oben einen Euro reinschmeißen und unten kommt einer raus. Das muss man viel nachhaltiger sehen. Das geht nicht so schnell, das dauert.

Vielen Dank für das Interview.

... Susanne Bäck, Mitarbeiterin (53)



Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus?

Ich habe hier im Kaufhaus Stölzle gelernt, bin dann wegen der Kinder und der Familie weggegangen und habe dann 20 Jahre lang in einer Trafik gearbeitet. Als ich 45 war, wurde die Trafik neu übernommen und ich habe einen neuen Job in einer anderen Trafik bekommen. Allerdings ist dann meine Chefin in Pension gegangen und ich war mit 49 Jahren arbeitslos. Da habe ich wieder hier beim Stölzle nachgefragt, zufällig wurde eine Stelle frei und die habe ich dann bekommen.

Welche Rolle hat Ihrer Meinung nach Ihr Alter bei Bewerbungen gespielt?

Ich habe mich gleichzeitig bei mehreren Unternehmen beworben. Bei den Diskont-Textilgeschäften habe ich oft zu hören bekommen, ich sei zu alt, zu teuer oder überqualifiziert. Weil zum Regale schlichten oder Ständer hinaus- und hineinräumen brauchst du keinen Lehrabschluss. Also: Hätte ich nicht schon so lange gearbeitet und hätte ich keinen Lehrabschluss, wäre es kein Problem gewesen, eine Anstellung zu finden. Unser Betrieb hier ist hingegen sehr spezialisiert auf Beratung. Außer-

dem habe ich in meiner Lehrzeit die ganze Warenkunde mit den Kurzwaren gehabt – und jetzt bin ich auch für diesen Bereich im Geschäft zuständig.

Das heißt, Ihr Alter und Ihre Erfahrung sind hier durchaus ein Vorteil?

Ja, wir legen hier sehr viel Wert auf Beratung und Erfahrung, unsere Erfahrung wird eigentlich den Kundinnen und Kunden nahe gebracht. Außerdem haben wir hier Bekleidung sowohl für junge Mädchen als auch für ältere Damen und da ist natürlich eine gute Mischung von jung bis alt bei den Angestellten für den Betrieb vorteilhaft. Das war vielleicht auch ausschlaggebend für meine Einstellung.

Wie war das, nach der langen Pause wieder zurück in den Betrieb zu kommen?

Was mir gefehlt hat und wofür ich dem Arbeitsamt eigentlich dankbar bin, ist, dass ich eine Computerausbildung machen konnte. Weil wir haben hier ein Computerkassensystem und ohne Kurs hätte ich auch hier keine Chance gehabt, in keinem Betrieb eigentlich. Und hier habe ich dann auch viel neu gelernt, auch von den jüngeren Mitarbeiterinnen, was zum Beispiel die aktuellen Modetrends, die Farbenzusammenstellung und so betrifft. Oder auch die Einschätzung der Kundinnen und Kunden, da habe ich sehr viel gelernt. Das war für mich eine irrsinnige Freude, wenn ich gemerkt habe, dass es passt, und sich der Kunde oder die Kundin für die gute Betreuung bedankt hat. Das war auch eine Bestätigung dafür, dass es klappt.

Wie sieht es mit Ihrer Arbeitszeit aus?

Ich arbeite 20 Stunden die Woche, wobei wir alle einen fixen Dienstplan haben, Gott sei Dank. Nicht so wie in anderen Betrieben, wo man womöglich jede Woche einen neuen Plan kriegt. Wir können uns das gut einteilen, wir haben den fixen Plan, können aber untereinander ziemlich flexibel tauschen. Ich habe eigentlich immer Teilzeit gearbeitet. Zuerst wegen den Kindern, da waren die Kinder vormittags in der Schule oder im

Kindergarten und am Nachmittag konnte ich wieder die Familie betreuen. Jetzt ist es natürlich so, dass auch meine Eltern und Schwiegereltern zu betreuen sind. Und auch die Enkelkinder.

Die betreuen Sie auch?

Ja, aber das lässt sich – Gott sei Dank – in diesem Betrieb sehr gut vereinbaren. Wenn irgendetwas war, habe ich immer anfragen können, ob ich meine Arbeitszeit verschieben kann; auch in der Kolleginnenschaft war das nie ein Problem.

Wie sind die Tätigkeiten im Unternehmen aufgeteilt?

Bei uns ist es so, dass jede alles machen muss. Wir haben es schon so, dass eine Kollegin zum Beispiel die Unterwäsche überhat und ich zum Beispiel die Kurzware. Bis auf den Einkauf und die Auspreisung machen wir alles selbst.

Also schon sehr abwechslungsreich?

Ja, auf alle Fälle. Es ist ein interessantes und lustiges Arbeiten, weil du sehr auf die Beratung eingehst und auf das persönliche Gespräch. Und wir haben Kundschaften, die das sehr schätzen. Man hat hier immer Abwechslung.

Wie sieht es mit Weiterbildung aus?

Wir bekommen schon immer wieder Informationen, dass es irgendwo Vorträge gibt, aber das meiste habe ich selbst privat gemacht. Ich war zum Beispiel auf der Volkshochschule und habe Kurse zur Persönlichkeitsbildung und ein bisschen was in Richtung Computer gemacht.

Wie sehen Sie Ihre berufliche Zukunft, auch gesundheitlich?

Ich habe schon das Gefühl, dass man hier alt werden kann, ich habe das Gefühl, dass hier die Erfahrung sehr geschätzt wird. Und vom Team her passt auch alles. Auch vom Gesundheitlichen her. Im Vergleich zur kleinen Trafik bewege ich mich hier im Haus schon recht viel. Aber Sport, Radfahren, Schwimmen und Skifahren, das mache ich privat.

Vielen Dank für das Interview.



Selbst-Check	74
Informationen zum ArbeitnehmerInnenschutz und zur Arbeitspsychologie	76
Gleichbehandlungsanwaltschaft	77
Förderungen für Unternehmen	78
Weiterführende Links zum Thema	78
Literatur	79

Serviceteil

Selbst-Check

- ▶ Wie wird in Ihrem Unternehmen die Arbeitsfähigkeit gefördert?
- ▶ Wie sieht es in Ihrem Unternehmen in Bezug auf altersgerechtes Management aus?

Im Folgenden finden Sie einige Fragen, deren Beantwortung Ihnen Hinweise darauf geben soll. Gehen Sie die Fragen der Reihe nach durch. Wenn Sie mehrere Fragen mit »Nein« beantwortet haben, lässt dies auf Handlungsbedarf schließen.

Wissen über Alter(n) im Betrieb

- ▶ Kennen Sie die Alterszusammensetzung Ihrer Belegschaft?
- ▶ Kennen Sie die unterschiedlichen Qualifikationen (fachliche, soziale ...) der MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen?
- ▶ Haben Sie einen Überblick über das angesammelte Erfahrungswissen Ihrer Belegschaft?

Unternehmenskultur

- ▶ Wird in Ihrem Unternehmen Wert auf Kommunikation gelegt?
- ▶ Wird Wert auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen gelegt (z.B. durch kooperativen Führungsstil)?
- ▶ Werden Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas gesetzt? Wird in die Bindung der MitarbeiterInnen investiert?

Arbeitsorganisation

- ▶ Werden in Ihrem Unternehmen arbeitsplatznahe Lernformen praktiziert und werden diese durch die Arbeitsumgebung gefördert?
- ▶ Wird der Know-how-Transfer innerhalb des Betriebs systematisch organisiert?
- ▶ Fördert die Arbeitsorganisation das ständige Weiterlernen der MitarbeiterInnen, etwa durch das Wechseln von Aufgabenbereichen?
- ▶ Beherrschen ältere MitarbeiterInnen neue Technologien genauso gut wie jüngere und sind ihre Einsatzmöglichkeiten im Betrieb annähernd gleich?
- ▶ Werden in Ihrem Betrieb alle MitarbeiterInnen, unabhängig von ihrem Alter, dazu motiviert, Aufgaben zu übernehmen, bei denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen?
- ▶ Sind die Arbeitsaufgaben und -bedingungen für alle Altersgruppen auf die Förderung von Leistung, Gesundheit und Lernen ausgelegt?
- ▶ Gibt es Arbeitszeitmodelle, die den Lebensphasen der MitarbeiterInnen angepasst werden können?

Vorsorgender Arbeits- und Gesundheitsschutz

- ▶ Gibt es im Unternehmen konkrete Anstrengungen, die Arbeitsplätze gesundheitsförderlich anzulegen (betriebliches Gesundheitsmanagement)?
- ▶ Sind Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur auf Gesundheitsförderung ausgelegt?
- ▶ Werden in Ihrem Betrieb Informationen zur Gesundheitssituation systematisch erfasst und ausgewertet?
- ▶ Erhalten die MitarbeiterInnen Unterstützung in Fragen der Gesundheit und ergonomischer Arbeitsgestaltung?
- ▶ Wird die Gesundheitskompetenz der MitarbeiterInnen gefördert?

Vgl. Wege zu einer nachhaltigen Personalpolitik 2006; Morschhäuser/Ochs/Huber 2003

Personalentwicklung

- ▶ Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalplanung, die auf den demografischen Wandel und die Unternehmensstrategie abgestimmt ist?
- ▶ Wird Weiterbildung für alle MitarbeiterInnen angeboten, unabhängig von Position, Alter oder Beschäftigungsausmaß?
- ▶ Werden Weiterbildungsziele pro MitarbeiterIn formuliert? Wird die Einhaltung dieser Weiterbildungsziele regelmäßig kontrolliert?
- ▶ Sind Ihre Führungskräfte ausreichend auch für zukünftige Herausforderungen in der Personalpolitik qualifiziert?
- ▶ Werden Entwicklungsbedarf und Entwicklungswünsche für jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter regelmäßig ermittelt?
- ▶ Werden regelmäßig MitarbeiterInnengespräche geführt?

Informationen zum ArbeitnehmerInnen-schutz und zur Arbeitspsychologie

GABRIELE WEGER

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz regelt die Rechte und Pflichten der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Arbeitsfähigkeit zu erhalten gehört zu den Pflichten der ArbeitgeberInnen, d.h., Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Menschen auf Grund ihres Alters, ihrer körperlichen Konstitution, ihrer Qualifikation etc. nicht gefährdet werden.

Ab einer Betriebsgröße von 50 MitarbeiterInnen ist der/die ArbeitgeberIn verpflichtet, Präventivfachkräfte (ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräfte) zu beschäftigen. Das zeitliche Ausmaß hängt von der Anzahl der Beschäftigten und der Art der Arbeitsbelastung ab.

Seit Jänner 2002 besteht die Möglichkeit, neben Sicherheitsfachkräften und ArbeitsmedizinerInnen auch **ArbeitspsychologInnen** als Präventivfachkräfte zu beschäftigen – im Ausmaß von 25% der Gesamtpräventionszeit (d.h. der Zeit, die für Sicherheit und Gesundheitsschutz gesetzlich vorgesehen ist). Diese Regelung hat für Betriebe den Vorteil, **ohne Zusatzkosten** im Rahmen der betrieblichen Gesamtpräventionszeit arbeitspsychologisches Fachpersonal einzusetzen (z.B. zum Thema gesundheitsschonende und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung).

In der Arbeitswelt werden zunehmend psychische Belastungen wirksam, die gesundheitsbeeinträchtigend sind. Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie eine moderne Arbeitsorganisation sind für den Verbleib im Erwerbsleben von großer Bedeutung. Lang anhaltende belastende Arbeitsbedingungen sind keine gute Voraussetzung für ein gesundes Altern, sie beeinträchtigen die Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Die betriebliche Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen und gezielte Förderung von Gesundheit sind geeignete und erprobte Instrumente, um die physische, psychische und soziale Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, sodass ein beschwerdefreies Altern möglich ist und die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.

Neben ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung und der Vermeidung einseitig körperlicher Belastungen sind ebenso Handlungsspielraum, Vielseitigkeit der Arbeit, Mitsprache und aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen sowie die Zusammenarbeit der Generationen gesundheitsförderliche Faktoren, die wesentlich zu altersgerechtem Arbeiten beitragen.

ArbeitspsychologInnen sind ExpertInnen für die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsplätze wie auch Arbeitsprozesse. Sie verfügen über wissenschaftlich fundiertes Know-how sowie praktische Erfahrungen. Mittels wissenschaftlicher Instrumente zur Arbeitsplatzanalyse können belastende und gesundheitsschädigende Faktoren der Arbeit identifiziert werden und gezielt Empfehlungen bezüglich gesundheits- und altersgerechter Arbeitsgestaltung abgeleitet werden. In Zusammenarbeit mit ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräften sowie weiteren betrieblichen AkteurInnen können umfassende Programme und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Solche Maßnahmen sind z.B.:

- ▶ ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze
- ▶ Maßnahmen zur Reduktion psychischer Arbeitsbelastungen
- ▶ altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, Einführung wenig belastender Schichtpläne
- ▶ Pausenregelungen
- ▶ (psychologische) Unfallprävention
- ▶ Maßnahmen gegen Diskriminierung älterer Beschäftigter
- ▶ Einführung von Mentoring-Programmen (ältere Beschäftigte unterstützen jüngere)
- ▶ Führungskräftebildungen (z.B. zum Thema Wertschätzung und Anerkennung)
- ▶ Maßnahmen zur gesundheits- und altersgerechten Erweiterung von Arbeitsaufgaben (Job Enrichment, Job Enlargement)

Detaillierte Informationen sowie eine Liste der fachlich qualifizierten und zertifizierten ArbeitspsychologInnen können in der **Fachabteilung Arbeitspsychologie** der GkPP (Gesellschaft kritischer Psychologen und Psychologinnen, Berufsverband) angefordert werden.

GkPP/Fachabteilung Arbeitspsychologie

1090 Wien, Kolingasse 9/3a-4

T +43 1 317 88 94

F +43 1 319 89 88

E buero@gkpp.at

Sicherheitsberatung der AUVA

Die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen zum ArbeitnehmerInnenschutz schreiben für jede Arbeitsstätte, in der ArbeitnehmerInnen beschäftigt werden, eine arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung vor.

Im Rahmen dieser Sicherheitsberatung bietet die AUVA für Betriebe mit weniger als 50 ArbeitnehmerInnen kostenlose Beratung an. Nähere Informationen finden Sie auf der Homepage der AUVA <http://www.auva.at/> unter >Leistungen>Sicherheitsberatung.

Gleichbehandlungsanwaltschaft

Die unabhängige Anwaltschaft für Gleichbehandlung berät und informiert in allen Fragen betreffend Diskriminierungen in der Arbeitswelt auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung oder des Geschlechts sowie bei Diskriminierungen auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit in Bereichen außerhalb der Arbeitswelt. Sie ist im Bundesministerium für Gesundheit und Frauen eingerichtet und besteht aus:

Anwältin/Anwalt für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt

1040 Wien, Taubstummengasse 11

T +43 1 532 28 68, Fax: +43 1 532 02 46

E gaw2@bmgf.gv.at

Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt

1040 Wien, Taubstummengasse 11

T +43 1 532 02 44, Fax: +43 1 532 02 46

E gaw@bmgf.gv.at

Anwältin/Anwalt für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in sonstigen Bereichen

1040 Wien, Taubstummengasse 11

T +43 1 532 28 68, Fax: +43 1 532 02 46

E gaw3@bmgf.gv.at

Homepage (Gleichbehandlung/Gleichstellung/GAW):

<http://www.bmgf.gv.at/>

Beratung nach Vereinbarung:

Mo: 9.00-18.30 Uhr

Di-Fr: 9.00-15.00 Uhr

Förderungen für Unternehmen

Die hier ausgewählten Förderungen dienen zur Erstinformation für UnternehmerInnen. Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage des Arbeitsmarktservice (AMS) unter <http://www.ams.at/> (Service für Unternehmen) oder über die Förderdatenbank der WKÖ unter <http://www.wko.at/>.

Qualifizierungsberatung für Betriebe

Das AMS bietet für Klein- und Mittelbetriebe ein kostenloses Beratungsservice in Kooperation mit Beratungsunternehmen an. Mit dieser Förderung sollen gerade Klein- und Mittelunternehmen im Bereich maßgeschneiderter Personalentwicklung unterstützt werden. Dieses Angebot gilt für Unternehmen bis zu 50 MitarbeiterInnen. Das kostenlose Beratungsangebot kann maximal zwei Tage in Anspruch genommen werden.

Qualifizierungsförderung für Beschäftigte im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF)

Das AMS fördert mit dieser Beihilfe an Unternehmen die Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen von ArbeitnehmerInnen. Weiterbildungsaktivitäten sollen so für die ArbeitgeberInnen erleichtert werden.

Kombilohnbeihilfe für ArbeitgeberInnen (KAG)

Mit diesem Förderangebot erhalten ArbeitgeberInnen einen Zuschuss zu den Lohnkosten bei Neueinstellungen von Arbeitslosen unter 25 Jahren oder über 45 Jahren. Gefördert wer-

den kann das Arbeitsverhältnis von Frauen oder Männern, die eine Kombilohnbeihilfe für ArbeitnehmerInnen beziehen. Es wird ein Zuschuss zu den Lohnkosten bei einem laufenden monatlichen Bruttoentgelt bis zu 1.000 Euro gewährt.

Eingliederungsbeihilfe »Come Back«

ArbeitgeberInnen erhalten vom AMS einen Zuschuss zu den Lohnkosten bei Neueinstellung von Arbeitslosen ab 50 Jahren. Der/die ArbeitgeberIn wird maximal mit 66,7 Prozent der Bemessungsgrundlage (laufendes Bruttoentgelt plus 50 Prozent Pauschale für Nebenkosten) vom AMS gefördert.

Bonus-Malus-System

Bei dieser arbeitsrechtlichen Regelung handelt es sich um eine Förderung der Einstellung oder um eine Bestrafung bei Beendigung des Dienstverhältnisses älterer Beschäftigter. Bei Einstellung von mindestens 50-Jährigen entfällt der Dienstgeberanteil zum Arbeitslosenversicherungsbeitrag. Bei Kündigung von über 50-Jährigen ist eine einmalige Maluszahlung von 0,2 Prozent der Beitragsgrundlage zu entrichten.

Weiterführende Links zum Thema

<http://www.arbeitundalter.at/>

Die gemeinsame Informationsplattform der Industriellenvereinigung, der Arbeiterkammer Wien, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Wirtschaftskammer Österreich bietet umfassende Informationen zum Thema Arbeit und Alter. Sie wurde mit dem Ziel gegründet, die Produktivität älter werdender MitarbeiterInnen zu sichern.

<http://www.m-e-z.de/mez/index.html>

Projekt »Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern«. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und unterstützt vom Verband der bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM).

<http://www.beruf-und-familie.de/>

Der Audit »Beruf & Familie« ist eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie Stiftung und wird auch von den Spitzenverbänden aus Politik und Wirtschaft in Deutschland unterstützt. Es wird die Möglichkeit geboten, für ein Unternehmen genau passende Maßnahmen herauszuarbeiten und so umzusetzen, dass es dem Bedarf von Unternehmen und Beschäftigten entspricht.

<http://www.demowerkzeuge.de/>

Diese Informationsplattform stellt nützliche und erprobte Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalarbeit vor, die Anreize und konkrete Hilfestellungen für Betriebe bietet.

Literatur

- Amann, Anton (1993): Soziale Ungleichheit im Gewande des Alters. Die Suche nach Konzepten und Befunden. In: Naegele, Gerhard/Tews, Hans-Peter (Hrsg.): Lebenslagen im Strukturwandel des Alters. Opladen, S. 100-115
- Amann, Anton (2000): Vom Erwerbsleben in den Ruhestand. In: Seniorenbericht 2000, <http://www.bmsg.gv.at> (Zugriff: 22. 9. 2005)
- Arbeiterkammer Oberösterreich (2006a): <http://www.arbeiterkammer.at/www-2977.html> (Zugriff: 20. 9. 2006)
- Arbeiterkammer Oberösterreich (2006b): <http://www.arbeiterkammer.com/www-2981.html>
- AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt) (Hrsg.) [o.J.]: Broschürenreihe Arbeitsplatzevaluierung: Gefahren ermitteln und beseitigen. Psychische Belastungen. Wien
- AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt) (Hrsg.) (2006): ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Wien
- Badura, Bernhard/Hehlmann, Thomas (Hrsg.) (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Bern
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Wien
- Berk, Laura E. (2005): Entwicklungspsychologie. München
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Studie der Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ. Berlin
- Bundesarbeitskammer/Industriellenvereinigung/Österreichischer Gewerkschaftsbund/Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2005): Arbeit und Alter. Erfahrungen und Beispiele aus Europa. Wien
- Dass, Parshotam/Parker, Barbara (1999): Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. In: *Academy of Management Executive*, Volume 13, Issue 2, S. 68-80
- Degener, Mirko (2004): Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Frankfurt a.M.
- Dragano, Nico/Knesebeck, Olaf von dem/Rödel, Andreas/Siegrist, Johannes (2003): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und muskulo-skelettale Beschwerden. In: *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften*, H. 11, S. 196-207
- Dür, Wolfgang (2004): Wissenschaftliche Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung. 9. Informationstag zur betrieblichen Gesundheitsförderung, <http://www.univie.ac.at/lbimgs/present/07102004.pdf> (Zugriff: 21. 11. 2006)
- Europäische Kommission (2005a): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg
- Europäische Kommission (2005b): Diskriminierung aus Gründen des Alters und Europäische Rechtsvorschriften. Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat D3. Luxemburg
- Europäische Kommission (2005c): Gleichbehandlung und Antidiskriminierung. Jahresbericht 2005. Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat D3. Luxemburg
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1994): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. New York
- Graat, Elena de (2001): Familien- und Mitarbeiterorientierung – ein Konzept mit Zukunft für Unternehmen mit Zukunft. In: *Work-Life-Balance: Anforderungen an eine familienfreundliche Politik*. Referate der Fachtagung für Personalverantwortliche vom 14. Dezember 2001. Bern, <http://www.fairplay-at-home.ch/f/pdf/referat-tagung.pdf>
- Heyer, Klaus/Henkel, Hardo (1995): *Älter werden im Betrieb. Risiko und Chance*. Eschborn
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin, S. 85-99

- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg.) (2002): Arbeits- und OrganisationspsychologInnen im ArbeitnehmerInnenschutz. Wien
- Karasek, Robert/Theorell, Töres (1990): Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York
- Klappenbach, Ruth/Steinitz, Wolfgang (1964): Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache. Berlin
- Kluge, Friedrich (1999): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23. erw. Aufl. Berlin/New York
- Kreimer, Margareta (2000): Der österreichische Wohlfahrtsstaat und die Frauen. Beitrag zur Sektionsveranstaltung der Sektion Frauenforschung auf dem Jubiläumskongress der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie. Wien, <http://www.univie.ac.at/OEGS-Kongress-2000/On-line-Publikation/kreimer.pdf>
- Larisch, Marianne/Joksimovic, Ljiljana /Knesebeck, Olaf von dem/Starke, Dagmar/Siegrist, Johannes (2003): Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Symptome. In: *Psychotherapie, Psychosomatik und medizinische Psychologie*, H. 53, S. 223-228
- Lehr, Ursula M. (2003): Psychologie des Alterns. 10., korr. Aufl. Wiebelsheim
- Majce, Gerhard (1992/1998): Altersbild und Generationenverhältnis in Österreich. Wien
- Majce, Gerhard (2000): Generationsbeziehungen und Generationsverhältnisse. In: Seniorenbericht 2000, <http://www.bmsg.gv.at/>
- Mayer, Karl Ulrich/Baltes, Paul B. (Hrsg.) (1996): Die Berliner Altersstudie. Berlin
- Menges, Ulrich (2000): Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential. Köln
- Morschhäuser, Martina/Ochs, Peter/Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh
- Naegle, Gerhard/Tews, Hans-Peter (Hrsg.) (1993): Lebenslagen im Strukturwandel des Alters. Opladen
- OECD (2006): Employment Outlook, <http://www.oecd.org/>
- Oesterreich, Rainer/Volpert, W. (Hrsg.) (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern
- Prognos (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Zusammenfassung, http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_prognos.pdf
- RKW Verbundprojekt (2002): Ergebnisse des RKW Verbundprojektes. 2002. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern. Eschborn, <http://www.sozialnetz-hessen.de/ca/m/pyr/> (Zugriff: 21. 11. 2006)
- Saake, Irmhild (1998): Theorien über das Alter. Perspektiven einer konstruktivistischen Altersforschung. Phil. Diss. Münster/Opladen
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen
- Špidla, Vladimír (2005): Vielfalt und erfolgreiche Praktiken am Arbeitsplatz. Rede auf der Konferenz »The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace«. Brüssel, 29. 11. 2005
- Statistik Austria (2003): Bevölkerung Österreichs im 21. Jahrhundert. Wien
- Statistik Austria (2006): Demographisches Jahrbuch 2005. Wien
- Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München/Unterschleißheim
- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. 3., überarb. u. erw. Aufl. Zürich
- Vogt, Marion (2006): Politische Maßnahmen für die Reintegration Älterer in den Arbeitsmarkt in Österreich, http://www.agepowerment.at/06_04_forba_nationale_recherche.pdf (Zugriff: 15. 9. 2006)
- Wege zu einer nachhaltigen Personalpolitik (2006), <http://www.m-e-z.de/>
- Wendt, Markus (1999): Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten. (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd. 2448.) Frankfurt a.M.
- Zimmermann, Eberhard (2003): Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, S. 167-183

AutorInnen

Mag.a Roswitha Hofmann

Studium der Soziologie und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien; Ausbildungen im Bereich Qualitätsmanagement, Sozialmanagement, systemisches Coaching sowie Gender- und Diversitätsmanagement; bis 2002 in der Privatwirtschaft tätig und freie Wissenschaftlerin in den Bereichen Wissenschafts- und Technikforschung, sozialökologische Forschung sowie feministische Forschung; seit Dezember 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich »Gender and Diversity in Organizations« an der Wirtschaftsuniversität Wien. Projektleiterin des Moduls Now_Age_Base in der Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment. Kontakt: roswitha.hofmann@wu-wien.ac.at

Mag.a Helga Eberherr

Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Gender Studies an der Universität Wien und Universität Denis Diderot Paris; Postgraduiertenstudium in Soziologie am Institut für Höhere Studien in Wien; Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Organisations- und Wissenssoziologie, Bildungs- und Arbeitsmarktforschung; wissenschaftliche Projekt-Mitarbeiterin im Arbeitsbereich »Gender and Diversity in Organizations« an der Wirtschaftsuniversität Wien; Mitarbeiterin in der Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment. Kontakt: helga.eberherr@wu-wien.ac.at

Mag. Alexander Fleischmann

Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien und an der Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki; wissenschaftlicher Projekt-Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Gender and Diversity in Organizations« an der Wirtschaftsuniversität Wien; Mitarbeiter in der Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment. Kontakt: alexander.fleischmann@wu-wien.ac.at

Mag.a Gabriele Weger

Arbeitspsychologin, klinische und Gesundheitspsychologin; langjährige Mitarbeiterin des psychologischen Dienstes im BBRZ (Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum Wien), Mitglied des Berufsverbandes Gesellschaft kritischer Psychologen und Psychologinnen in der Fachabteilung Arbeitspsychologie. Kontakt: gabriele.weger@bbrz.at

»»*Wir alle altern, aber wie?*««

AGEpowerment

»»*Wir schätzen Erfahrung!*««